การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สุริศา ไขว้พันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM)
มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก
ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

.....

นางสุริศา ไขว้พันธุ์

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

อาจารย์โชคชัย สุทธาเวศ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

อาจารย์นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิคส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ, Ph.D.

ประธานหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM)
มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก
ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
วันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

.....
นางสุริศา ไชว้พันธุ์
ผู้วิจัย

.....
อาจารย์รัฐศิรินทร์ วังกานนท์, Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ศรีโพธิ์, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
อาจารย์โชคชัย สุทธาเวศ, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
อาจารย์นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระธิติ, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,
พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิคส์
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรโณ, Ph.D.
คณบดี
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงได้ก็ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. รัฐศิรินทร์ วังกานนท์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ศรีโพธิ์ อาจารย์ ดร. โชคชัย สุทธาเวศ และอาจารย์ ดร. นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระธิติ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ช่วยให้คำแนะนำ ปรึกษา เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเสร็จสิ้นลงอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนสละเวลาอันมีค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านสำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือที่มีให้กับผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ นายมีชัย ฤชุพันธ์ ดร. ปิยะศาสตร์ ไขว้พันธุ์ นายอภิมุข สุขประสิทธิ์ นายอัครวัฒน์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา นายปกรณ์ นิลประพันธ์ นายโกมล จิรชัยสุทธิกุล นางพงษ์สวาท กายอรุณสุทธิ์ นางสมาพร นิลประพันธ์ และนางสาวจีรภัทร์ การประเสริฐกิจ ที่ให้การสนับสนุน และเป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาครั้งนี้แก่ข้าพเจ้า

สุริศา ไขว้พันธุ์

การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

THE APPROACH OF POTENTIAL LEGAL OFFICER DEVELOPMENT BY THE MENTORING SYSTEM: A CASE STUDY OF THE OFFICE OF THE COUNCIL OF STATE

สุริศา ไขว้พันธุ์ 5337779 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D., โชคชัย สุทธาเวช, Ph.D., นภเรณู สัจจรักษ์ธีระฐิติ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม (2) บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง (3) การคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (5) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง (6) การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และ (7) การติดตามประเมินผลโดยศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ DELPHI เพื่อให้ได้มาซึ่งฉันทามติของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ สถิติค่ามัธยฐาน (MEDIAN) และค่าพิสัยระหว่างคลอไทล์ (INTERQUARTILE RANGE)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ ความสามารถ (2) ด้านทักษะในการทำงาน (3) ด้านนิสัยในการทำงาน และ (4) ด้านกระบวนความคิดแบบ LEGAL MIND ส่วนแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีรูปแบบในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และกลุ่มที่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงมุ่งเน้นที่โอกาสพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าตัวเงิน โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 - 5.00

คำสำคัญ : ระบบพี่เลี้ยง/ การเรียนรู้/ นักกฎหมายกฤษฎีกา/ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

255 หน้า

THE APPROACH OF POTENTIAL LEGAL OFFICER DEVELOPMENT BY THE MENTORING SYSTEM: A CASE STUDY OF THE OFFICE OF THE COUNCIL OF STATE

SURISA KWAIPHAN 5337779 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE : SIRIRAT CHUNHAKLAY, Ph.D., CHOKCHAI SUTTA WAT, Ph.D., NOPRAENUE S. DHIRATHITI, Ph.D.

ABSTRACT

This research aims to study the approach of potential legal officer development by the mentoring system in the field of learning. A case study of the Office of the Council of State is explored through the following seven elements: (1) a model of the mentoring system, (2) the roles and responsibilities of mentors, (3) the selection of mentors and mentees, (4) the assignment, (5) development and training of mentors, (6) promotion, support, and motivation, and (7) evaluation. The study was conducted through a consensus opinion of 25 experts using the Delphi technique. The research instruments used were questionnaires and interviews. The statistics used to analyze the data were median and interquartile range.

The results showed that potential should be developed with regard to four aspects: (1) knowledge, (2) work skills, (3) work habits, and (4) the thinking process. The aspects of the mentoring system showed that an informal integration with the existing coaching should be appropriate because of flexibility. The target groups are new staff and current employees in the case of rotation. Integration with the management and the existing organizational culture should be carried out continuously. The incentives should focus on opportunities in the development of academic research and participation in the drafting of legislation to resolve organizational and national levels regarding budget. Consensus was at a high and the highest level, for each individual case. The interquartile range is 0.00 to 1.00 and the median is at 4.00 to 5.00.

KEY WORDS: MENTORING SYSTEM/ LEARNING/ LEGAL OFFICER/ THE OFFICE OF THE COUNCIL OF STATE

255 pages

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ค**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ง**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**จ**
สารบัญตาราง		**ฌ**
สารบัญรูปภาพ		**ฎ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 ปัญหาในการวิจัย	9
	1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	9
	1.4 ขอบเขตการวิจัย	10
	1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ	11
	1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
	1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย	13
บทที่ 2	**ทบทวนวรรณกรรม**	**14**
	2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้	14
	2.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14
	2.1.2 การเรียนรู้	22
	2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	25
	2.2 แนวคิดระบบ Mentoring	29
	2.2.1 แนวคิดระบบ Mentoring	29
	2.2.2 ความหมายและบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor)	31
	2.2.3 คุณลักษณะของพี่เลี้ยง	35
	2.2.4 รูปแบบของ Mentoring	37

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.2.5 ขั้นตอนในภาพรวมของระบบพี่เลี้ยง	43
	2.2.6 ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง	48
	2.2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการเรียนรู้	51
	2.3 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	55
	2.3.1 ความเป็นมา	55
	2.3.2 อำนาจหน้าที่	56
	2.3.3 โครงสร้างองค์การ	59
	2.3.4 วิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ	64
	2.3.5 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ของ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	69
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
	2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับ Mentoring	72
	2.4.2 งานวิจัยด้วยเทคนิค Delphi	86
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**92**
	3.1 วิธีการวิจัย	92
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	93
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96
	3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	99
	3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	102
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**103**
	ตอนที่ 1 เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านต่าง ๆ ที่ควรได้รับการพัฒนา	103
	ตอนที่ 2 เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ ด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้	108

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	
บทที่ 5	**การอภิปรายผล**	**128**
	5.1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา	129
	5.2 ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	134
บทที่ 6	**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**	**150**
	6.1 สรุปผลการวิจัย	151
	6.2 ข้อเสนอแนะ	157
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย		**163**
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ		**180**
บรรณานุกรม		**194**
ภาคผนวก		**200**
ประวัติผู้วิจัย		**255**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยง.	33
2.2	รูปแบบการดำเนินการในกระบวนการของระบบพี่เลี้ยง	38
2.3	สรุปแนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	57
2.4	จำนวนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	69
2.5	ลักษณะงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	82
2.6	สรุปงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi	87
3.1	จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแต่ละรอบ	95
4.1	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา	103
4.2	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านรูปแบบ	108
4.3	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง	111
4.4	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	113
4.5	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.6	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	120
4.7	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพี่เลี้ยง	124
4.8	ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยง	126
5.1	การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	145
5.2	การเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	148

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	ขั้นตอนการทำงานในภาพรวม	2
2.1	วงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kolb	24
2.2	ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ	26
2.3	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	27
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการความรู้	28
2.5	แสดงขอบเขตผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงโดยรวม	40
2.6	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของหัวหน้างานกับการพัฒนาพนักงาน	42
2.7	แสดงภาพรวมของระบบพี่เลี้ยง	43
2.8	ขั้นตอนของระบบพี่เลี้ยง	47
2.9	กระบวนการการจัดการความรู้	51
2.10	รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	52
2.11	โครงสร้างองค์การก่อนประยุกต์ใช้แนวคิดกลุ่มภารกิจ	62
2.12	โครงสร้างสายการบังคับบัญชางานสายงานหลัก	63
2.13	แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง (กรณีปกติ)	65
2.14	แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง (กรณีเร่งด่วน)	66
2.15	แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่ต้องเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา	67
2.16	แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานให้ความเห็นทางกฎหมาย	68

บทที่ 1
บทนำ

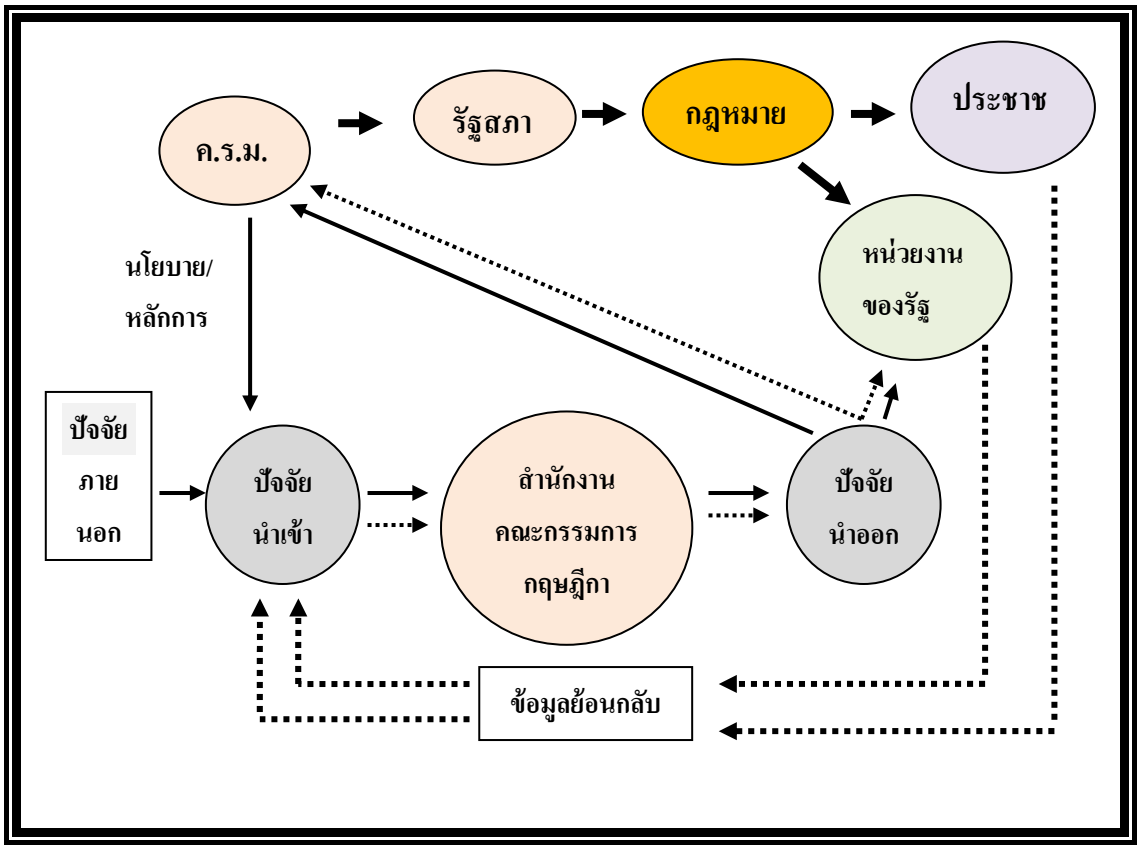
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทวีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นภาวะกดดันและกระตุ้นให้ภาครัฐต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่รุมเร้า นโยบายสาธารณะจัดเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการนำมาแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้รัฐบาลสามารถดำรงอำนาจในการบริหารประเทศต่อไปได้ ในทางตรงกันข้าม หากรัฐบาลกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการและค่านิยมของสังคม และไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้รัฐบาลหมดความชอบธรรมที่จะบริหารประเทศต่อไป (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2546 : 43)

ในการผลักดันนโยบายสาธารณะไปสู่ภาคปฏิบัติ ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อน “กฎหมาย” ก็เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจผลักดันนโยบายมักเลือกใช้ เนื่องจากมีสภาพบังคับ กำหนดกฎเกณฑ์ตลอดจนแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นของสังคม แต่อย่างไรก็ดี ในช่วงที่ผ่านมา มีเสียงสะท้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นประชาชนโดยทั่วไปที่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า กฎหมายที่บังคับใช้ขาดความชัดเจน ไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของสังคมได้ ล้าสมัย ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลก รวมไปถึงข้อกังวลเกี่ยวกับปริมาณกฎหมายที่มากเกินความจำเป็นของสังคม หรือเนื้อความของบทบัญญัติมีความซับซ้อนยากแก่การทำความความเข้าใจ เหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะที่ส่งผลต่อการบังคับใช้กฎหมายทั้งสิ้น ปัญหาของตัวบทกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายที่กล่าวถึงนี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่นำไปสู่ปัญหาสังคมที่ผู้เกี่ยวข้องต้องตามแก้ไขกันอย่างไม่จบสิ้น การแก้ไขปัญหานี้ให้สำเร็จลุล่วงและยั่งยืนจำเป็นต้องย้อนกลับมาพิจารณาถึงกลไกในกระบวนการที่เป็นต้นน้ำซึ่งมีส่วนสำคัญในการเกิดขึ้นของตัวบทกฎหมายอันได้แก่ บุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการยกร่างกฎหมาย

สำหรับภาครัฐแล้ว หากพิจารณาบรรดาภารกิจต่าง ๆ ที่หน่วยงานของรัฐดำเนินการอยู่ในปัจจุบันแล้ว หน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการร่างกฎหมายโดยตรง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

โดยความสำคัญของตัวองค์การ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาหรือที่เรียกกันโดยย่อว่า “สคก.” เป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีภารกิจโดยตรงเกี่ยวกับการจัดทำกฎหมาย การใช้กฎหมายและการพัฒนากฎหมายให้ถูกต้อง สร้างความเป็นธรรม ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ และประโยชน์สุขของประชาชน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 กำหนด โดยลักษณะงานในสายงานหลักตามอำนาจหน้าที่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายโดยตรงและมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงประชาชนด้วย ดังจะเห็นได้จากแผนผังแสดงขั้นตอนการทำงานในภาพรวม ต่อไปนี้



รูปภาพที่ 1.1 ขั้นตอนการทำงานในภาพรวม

ศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานในกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของร่างกฎหมายของฝ่ายบริหารที่จะเสนอเข้าสู่การพิจารณาของฝ่ายนิติบัญญัติ หากผู้ยกร่างไม่มีศักยภาพหรือขาดสมรรถนะที่เหมาะสมแก่การดำเนินการ กิจการงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติหรือดำเนินการย่อมไม่ได้มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพ และเมื่อกลไกในการร่างกฎหมายบกพร่อง ผู้ที่ได้รับผลกระทบท้ายที่สุดย่อมไม่พ้นประชาชนผู้ซึ่งต้องตกอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การ โดยเฉพาะองค์การสมัยใหม่ซึ่งมีรูปแบบและโครงสร้างองค์การตลอดจนนวัตกรรมทางการจัดการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมอันเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์และการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การจัดการองค์การแบบดั้งเดิมขาดความเหมาะสมหรือไม่เอื้อแก่การปฏิบัติงานต่อไป องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์การ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถทำงานให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งสร้างความตระหนักรับรู้ให้แก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553 : 10-26) สำหรับผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกรียงไกร พันธุ์ไทย ได้กล่าวไว้ในงานศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจว่า มีสองประการด้วยกัน ประการแรก คือ การมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงในชีวิตให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงานลดลงในระดับหนึ่ง และประการที่สอง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างผลงานที่ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (เกรียงไกร พันธุ์ไทย, 2552 : 2) การพัฒนาบุคลากรขององค์การ (Human Resource Development หรือ HRD) จึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) อย่างไรก็ดี มีนักวิชาการบางท่านมีความเห็นว่า งานด้าน HRM และ HRD เป็นภารกิจส่วนหนึ่งของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource หรือ HR) ดังเช่นแนวความคิดของ Swanson and Holton III ซึ่งเห็นว่างานด้าน HR ประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development หรือ HRD) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) (Swanson and Holton III, 2001อ้างในจำเนียร จวงตระกูล, 2553 : 75) ฉะนั้น ในการดำเนินงานด้าน HR ขององค์การต่าง ๆ จึงอาจมีความแตกต่างกันไปได้ โดยภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบางองค์การอาจจะดำเนินงานทั้งสองส่วน บางองค์การเน้นงานด้าน HRM อย่างเดียวโดยมิได้ดำเนินงาน HRD เลย หรือบางองค์การก็มีการแยกหน่วยงานดำเนินการงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกต่างหากจากกันเป็นการเฉพาะ ซึ่งก็แล้วแต่ลักษณะภารกิจและการจัดโครงสร้างองค์การแต่ละองค์การไป นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยตรงต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ขององค์การด้วย เพราะบุคลากรในองค์การเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การที่สามารถสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์การได้ การพัฒนาและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีศักยภาพจึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์การต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแม้ว่าความสำเร็จขององค์การนั้นจะสามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก็ตาม แต่การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้นั้น องค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจหรือหล่อหลอมทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปได้อย่างมีทิศทาง และมีเป้าหมายเป็นอย่างเดียวกัน

สำหรับรูปแบบกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปัจจุบันมิได้มีขอบเขตจำกัดไว้แต่เพียงการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดหลักสูตรฝึกอบรมดังเช่นแนวคิดที่มีมาดั้งเดิมแล้ว แต่ยังครอบคลุมถึงการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดี และการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จะเอื้ออำนวยหรือผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพด้วย เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การควบคู่กันไปกับการบรรลุเป้าหมายของบุคคล ซึ่งเทคนิคที่นำมาใช้พัฒนากระบวนการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์การ สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือสถาบันฝึกอบรมภายนอก (Public Training) การฝึกอบรมภายใน (In House Training) การเรียนรู้ระบบงานจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน (Job

Rotation) การโอนย้ายงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ (Job Transfer) การดูงาน (Field Trip) การมอบหมายงานที่ท้าทายซับซ้อนมีมูลค่างานมากขึ้น (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น (Job Enlargement) การประชุมกลุ่มเพื่อเตรียมแผนงาน (Team Meeting) การจัดกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน (Community of Practice) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน ตลอดจนการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง

สภาพปัญหาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่พบในช่วงที่ผ่านมาและยังคงประสบต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ ความล่าช้าในกระบวนทำงาน และการไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทั้งด้านคุณภาพและเทคนิควิธีการทำงาน ปัญหาดังกล่าวนี้ส่วนหนึ่งมาจากภาวะสมองไหลอันเนื่องจากการทำงานในองค์การมิใช่เป้าหมายหลักของการทำงานผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่น้อยมีเป้าหมายการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิชาชีพอัยการ ผู้พิพากษา ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับนับถือในทางสังคม มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพการงานมากกว่า ปัญหาการโอนข้าราชการสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจำนวนหนึ่งไปเป็นตุลาการศาลปกครองและข้าราชการในสำนักงานศาลปกครองในช่วงแรกเริ่มจัดตั้งศาลปกครองตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 โดยผู้ซึ่งโอนไปนั้นจะเป็นข้าราชการระดับกลางผู้ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ในด้านการพิจารณาร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ทำให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเกิดภาวะขาดผู้ปฏิบัติงานในระดับกลางที่มีความสามารถในระดับที่ชำนาญการและเชี่ยวชาญที่จะช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำปรึกษา ตลอดจนสอนงานบุคลากรในระดับต้น สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อศักยภาพการทำงานของนักกฎหมายกฤษฎีกาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหลักขององค์การเป็นอย่างมาก ประกอบกับลักษณะงานที่มีความเร่งด่วนแข่งขันกับเวลา ส่งผลให้กลไกที่ออกแบบในร่างกฎหมายต่าง ๆ มีข้อบกพร่อง เมื่อนำไปบังคับใช้ก็เกิดข้อขัดข้องในทางปฏิบัติเป็นจำนวนไม่น้อย ส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ หากพิจารณาแนวทางการส่งเสริมการการเรียนรู้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในช่วงที่ผ่านมา พบว่า มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการเรียนรู้จากผู้ร่วมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกันทั้งในสายงานเดียวกัน ข้ามสายงานโดยการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือโดยการสับเปลี่ยนงาน จากการซักถามผู้มีประสบการณ์มากกว่า และจากการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม เมื่อพิเคราะห์ลงไปในรายละเอียดแล้ว พบว่า การเรียนรู้จากกระบวนการดังกล่าวยังมีข้อด้อยอยู่บางประการ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน องค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้จึงจำกัด คือ ได้แต่เฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย

และระดับของมุมมองตามประสบการณ์ที่ตนมี ส่วนการสอนงาน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามปกติของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเองก็ยังไม่เพียงพอเพราะข้อจำกัดด้านปริมาณงานและความเร่งด่วนงาน ทำให้การสอนงานมิได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ขาดทิศทาง และเป้าหมายในการดำเนินการ ส่วนการให้คำปรึกษา แนะนำโดยผู้ซึ่งมิใช่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน มีบ้างแต่มีลักษณะกระจัดกระจาย ไม่ได้มีการมอบหมายเป็นทางการ เป็นไปด้วยความสมัครใจและสอนตามความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ต่างคนต่างสอน ขาดซึ่งการบูรณาการกับส่วนงานหรือระบบงานอื่น เพราะมิใช่ผู้ซึ่งมีหน้าที่โดยตรง อีกทั้งยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถเห็นภาพโดยรวมของการทำงานได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพของการอย่างเต็มที่ ส่วนการฝึกอบรมให้ความรู้ซึ่งเป็นรูปแบบกิจกรรมหลักที่องค์การนำมาใช้เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ นั้น ปัจจุบันการดำเนินการยังคงอยู่ในช่วงระยะของการเริ่มต้นและการเปลี่ยนผ่านอำนาจหน้าที่จากสำนักอำนวยการซึ่งเป็นส่วนงานเดิมที่ดูแลงาน HR ทั้งหมดรวมถึงการจัดการฝึกอบรม มาเป็นของสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนซึ่งเป็นส่วนงานภายในที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (HRD) เป็นการเฉพาะการดำเนินการในด้านนี้จึงยังคงมีความซ้ำซ้อนกันอยู่ ประกอบกับการพัฒนาบุคลากรขององค์การแต่เดิมมิได้มีการวางแผนการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ ทำให้ภารกิจในส่วนนี้ขาดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และขาดความหลากหลายของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลกรขององค์การ อีกทั้งลักษณะการจัดการฝึกอบรมก็มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรภายนอกองค์การมากกว่าการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรภายในองค์การ โดยการฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์การโดยเฉพาะผู้ซึ่งปฏิบัติงานในสายงานหลักก็มุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมระยะสั้น เป็นเรื่อง ๆ มิได้คำนึงถึงความต่อเนื่องสัมพันธ์ของเรื่องที่นำมาอบรมให้ความรู้ การจัดเป็นไปตามแบบพิธี ขาดการติดตามประเมินผลการนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดเวลาและลักษณะงานสายงานหลักขององค์การ ในขณะที่บุคลาการในสายสนับสนุนมีข้อจำกัดด้านนี้น้อยกว่ามาก ทำให้ระดับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรระหว่างสายงานสนับสนุนกับสายงานหลักแตกต่างกัน ลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำนโยบาย กลยุทธ์ รวมทั้งแผนงานที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดลงไปสู่การปฏิบัติ และแม้ว่าการดำเนินการในภาพรวมจะมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่ได้บัญญัติไว้ในตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินพ.ศ. 2534 และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่สามารถผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังจะเห็นได้รายงานการประเมินผลตนเองของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (Sar Card) ปี พ.ศ. 2554 ในมิติด้านคุณภาพ

การให้บริการ ตามตัวชี้วัดร้อยละของระดับความเชื่อมั่นของคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบายในรอบ 12 เดือน ที่อยู่ในระดับเพียง 1.00-1.49

ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความล่าช้าในกระบวนทำงานและการไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องทั้งด้านคุณภาพและเทคนิควิธีการทำงานได้ และด้วยเหตุที่บทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 และตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545 มีด้วยกันหลายประการ ในงานวิจัยนี้จึงจำกัดการศึกษาไว้เฉพาะภารกิจหลักที่สำคัญเท่านั้น ได้แก่ภารกิจด้านการพิจารณายกร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเท่านั้น

ในทางปฏิบัติ เครื่องมือหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ อาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ดังเช่น การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือสถาบันฝึกอบรมภายนอก (Public Training) การฝึกอบรมภายใน (In House Training) การเรียนรู้ระบบงานจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน (Job Rotation) การโอนย้ายงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ (Job Transfer) การดูงาน (Field Trip) การมอบหมายงานที่ท้าทายซับซ้อนมีมูลค่างานมากขึ้น (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น (Job Enlargement) การประชุมกลุ่มเพื่อเตรียมแผนงาน (Team Meeting) การจัดกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน (Community of Practice) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) การสอนงาน (coaching) และการให้คำแนะนำ (Counseling) ซึ่งหลายเทคนิคที่กล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาก็ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาแล้วทั้งสิ้น แต่เป็นการนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มากกว่าการถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สำคัญโดยเฉพาะเทคนิคในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังในตัวบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ไม่ได้รับการถ่ายทอด ผู้วิจัยเห็นว่าระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นเทคนิคการพัฒนาศักยภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความน่าสนใจ มีคุณลักษณะที่จะเข้ามาช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้

(Knowledge Management) ที่ดำเนินการอยู่แล้วในองค์การได้ เนื่องจากเป็นเทคนิคหนึ่งที่นำมาใช้เพื่อประโยชน์แก่การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) เพื่อให้ความรู้นั้นยังคงอยู่ในองค์การได้ก่อนที่จะสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล และด้วยเหตุที่การถ่ายทอดองค์ความรู้ในระบบพี่เลี้ยงเป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง(Mentor) ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่า (Mentee) ซึ่งได้รับการดูแลของพี่เลี้ยง ระบบนี้จึงเป็นระบบที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับยังไม่เคยมีผลการศึกษาวิจัยที่ระบุถึงการนำระบบนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายมาก่อน งานวิจัยนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะได้ศึกษาว่า แนวทางที่เหมาะสมในการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้กับงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายควรเป็นอย่างใด ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพแก่นักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาให้สามารถให้ความเห็นทางกฎหมาย ตรวจพิจารณาและยกร่างกฎหมายที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันนโยบายสาธารณะของฝ่ายบริหารและหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะให้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอาชีพของตน และนำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในกระบวนทำงาน และการไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องทั้งด้านคุณภาพและเทคนิควิธีการทำงาน อันจะยังประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมในท้ายที่สุดได้ต่อไป

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Counseling) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ต่างเป็นเทคนิคการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีความใกล้เคียงกันมาก ดังเช่น เคธี อี. แครม (Kathu E.Kram,1988 อ้างในกมลวรรณ รามเดชะ,2550:123) เห็นว่า Coaching เป็นส่วนหนึ่งที่แฝงอยู่ในเรื่องของ Mentoring หรือ อุไรวรรณ อยู่ชา (2552:131) ที่ให้ความหมาย “Mentoring” ว่าหมายถึง ระบบพี่เลี้ยง และเห็นว่าการสอนงานและการให้คำปรึกษาดูแลเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ส่วน อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548:20-21) เห็นว่า ทั้งการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษาแนะนำนั้น เป็นเทคนิคหรือกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสามารถ และผลการทำงาน (Performance) ในปัจจุบันให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้พนักงานมีศักยภาพหรือโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป

ในอนาคต (Potential) การเลือกใช้เทคนิคในการพัฒนาคนจึงถือเป็นทักษะหรือความสามารถด้านการบริหารจัดการงานที่สำคัญของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถพิจารณาเลือกบทบาทที่จะใช้ให้แตกต่างกันได้ตามระดับการพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ หากผลการปฏิบัติงานของลูกน้องสูงกว่ามาตรฐาน หัวหน้างานมักจะรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยง แต่หากผลการปฏิบัติงานของลูกน้องได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หัวหน้างานมักจะรับบทบาทเป็นผู้สอนงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานของลูกน้องต่ำกว่ามาตรฐาน หัวหน้างานมักจะรับบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้อง จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่า มุ่งที่จะนำมาใช้อย่างแยกส่วนหรือนำมาใช้ควบคู่กันไปอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบ และด้วยเหตุที่บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง (Mentor) ในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) นั้น มีหลายหลาก นอกจากการเป็นแม่แบบหรือตัวอย่างพฤติกรรม (Role Model) การเป็นผู้สนับสนุนแล้ว ยังมีบทบาทในการเป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Mentee ด้วย ประกอบกับในการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา การสอนงานและการให้คำปรึกษาแนะนำเป็นกระบวนการที่ใช้ควบคู่กันไปอย่างแยกไม่ออก ในงานวิจัยนี้จึงได้อ้างอิงยึดโยงกับข้อความคิดของ อุไรวรรณ อยู่ชา โดยถือว่าการสอนงาน (Coaching) และการให้คำปรึกษา (Counseling) เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหน้าที่ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ซึ่งพี่เลี้ยงสามารถนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้เพื่อประโยชน์แก่ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปสู่นักกฎหมายกฤษฎีกาผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่า

1.2 ปัญหาในการวิจัย

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ DELPHI

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 หน่วยการวิเคราะห์

ศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาซึ่งเป็นหน่วยการวิเคราะห์

1.4.2 องค์ประกอบปัจจัยที่ศึกษา

ศึกษาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยงตามแนวความคิดของ อุไรวรรณ อยู่ชา 6 ด้าน คือ ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล และเพื่อให้การพิจารณาองค์ประกอบทั้งหกด้านเป็นไปได้อย่างมีทิศทาง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มองค์ประกอบสำคัญที่จะศึกษาขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม รวมเป็นองค์ประกอบที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทั้งสิ้น 7 ด้าน

1.4.3 กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำนวน 15 คน และ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน รวมผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 25 คน

1.4.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

กรกฎาคม 2555 – พฤศจิกายน 2555

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หมายความถึง ระบบที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย โดยผ่านการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ผ่านบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล

พี่เลี้ยง (Mentor) หมายความถึง บุคคลผู้ซึ่งมีคุณสมบัติและได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สอนงานหรือให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องงาน การปรับตัวให้เข้ากับการทำงานตามภารกิจขององค์การ หรือการอื่นใดอันจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการขององค์การเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอาชีพบนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ได้รับการดูแล

ผู้อยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (Mentee) หมายถึง นักกฎหมายกฤษฎีกาผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่องค์การกำหนดเพื่อรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานโดยระบบพี่เลี้ยง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่ความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของตนและเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

การพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่นักกฎหมายกฤษฎีกาปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ในด้านปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความทันเวลา และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

1. ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้เป็นไปตามเป้าหมายของปริมาณที่กำหนด ปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน

2. ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ หมายถึง ผลงานที่ได้มีความเรียบร้อย ถูกต้องแม่นยำ ปราศจากข้อผิดพลาดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานและผลงานที่ทำได้ความครบถ้วน การปฏิบัติงานที่มีความรวดเร็ว รวมไปถึงความสมบูรณ์ของผลงานที่ทำได้

3. ผลการปฏิบัติงานด้านความทันเวลา หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้เป็นไปตามเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

4. ผลการปฏิบัติงานด้านความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงาน

ทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก หมายถึงนักกฎหมายกฤษฎีกาผู้ซึ่งปฏิบัติราชการในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

นักกฎหมายกฤษฎีกา หมายถึง ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งปฏิบัติราชการในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

เทคนิคการวิจัยแบบ DELPHI หมายถึง วิธีการศึกษาวิจัยที่มีกระบวนการ ขั้นตอนทำซ้ำอย่างเป็นระบบ สำหรับศึกษาความเป็นไปได้เกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับงานการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายที่เป็นภารกิจหลักของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นอิสระจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งฉันทามติของความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษานั้นอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมในการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

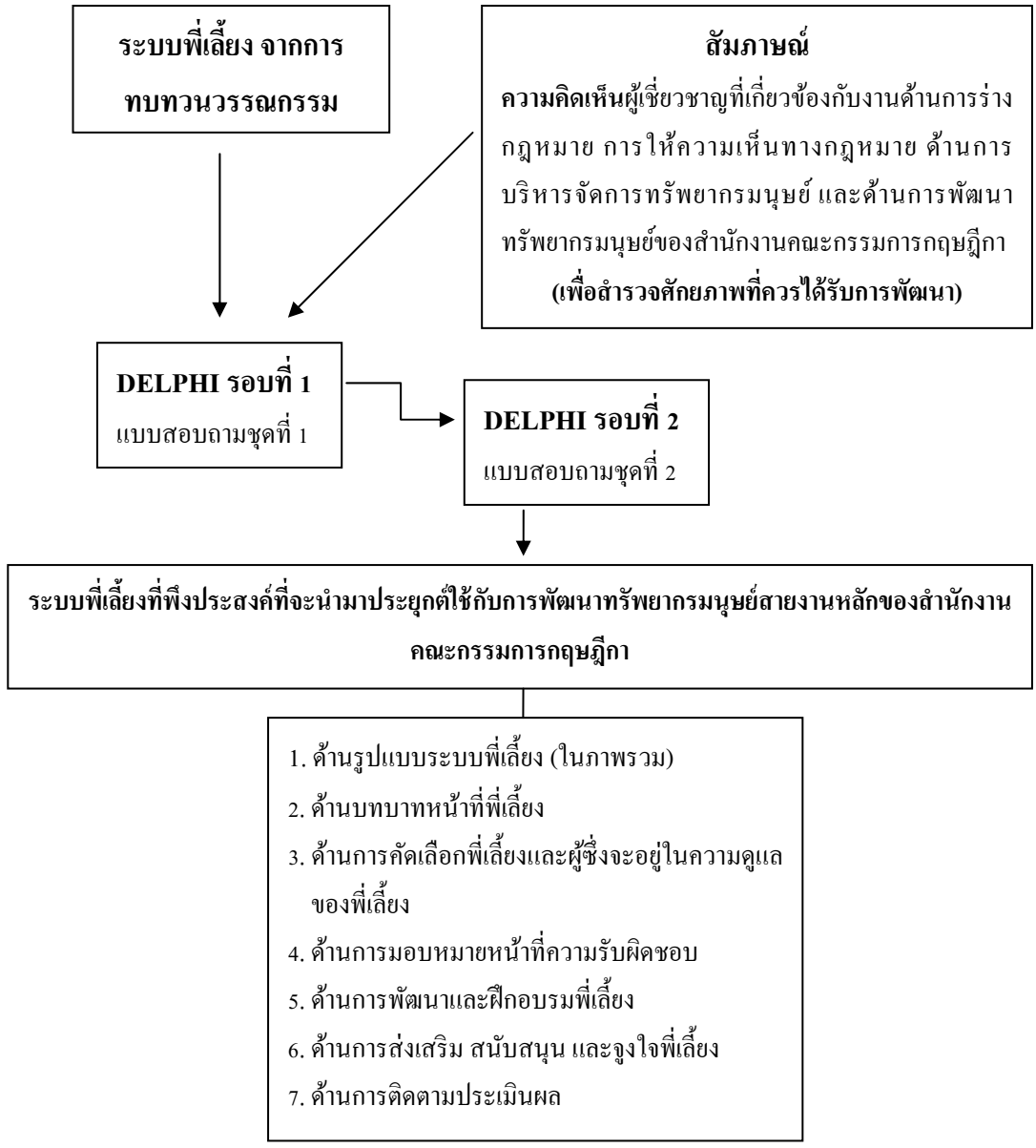
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน กำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา

3. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจ เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกฎหมาย หรือในสายงานที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ปริมาณคน

และความซับซ้อนของงานที่จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและหลักการในการทำงานเป็นการเฉพาะ ตลอดจนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ ต่อไป

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

เพื่อที่จะตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ ตลอดจนภารกิจ บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาซึ่งเป็นหน่วยที่ศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่จะนำมาใช้กับงานวิจัยนี้ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเห็นภาพโดยรวม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ถึงแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาต่อไป โดยมีสาระสำคัญนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้

2.2 แนวคิดระบบ Mentoring

2.3 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้

2.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานขององค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การ และนำพาหรือขับเคลื่อนองค์การให้สามารถดำเนินการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุซึ่งภารกิจ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ รวมไปถึงการผลักดันองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ อย่างไรก็ดี สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ องค์การต้องตระหนักถึงคุณค่า และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการพัฒนาระบบอื่น ๆ ในองค์การให้สอดประสานการ

พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน สามารถปฏิบัติหน้าที่นั้นได้อย่างเต็มตามศักยภาพ สามารถปรับตัวได้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่และมีความพร้อมที่จะแข่งขันและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันได้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังเช่น แนดเลอร์ (Nadler, 1984 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 26) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมอยู่ใน 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น กิจกรรมทั้งสามดังกล่าว ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และกิจกรรมการพัฒนา (Development) ในขณะที่ กิลเลย์และเอกลันด์ (Gilley and Eggland, 1989 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 26) มุ่งไปที่การที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยประสิทธิผลขององค์การนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการพัฒนาองค์การ (Organization development) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการในช่วงต่อมา ดังเช่น แนวคิดของ พาซ สมิทธ์ และไมลส์ (Pace, Smith and Mills, 1991 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 26) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และแนวคิดของ กิลเลย์ เอกลันด์ และเมชูนิช (Gilley, Eggland and Maycunich, 2002 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 27) ซึ่งได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านศักยภาพให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขัน และการปรับปรุงองค์การ

นอกจากนี้ ก็มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการหรือวิธีดำเนินการ ดังเช่น ภิญโญ สาธร (2517 : 443) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ในขณะที่ ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 49) ให้ความหมายว่า เป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ รวมถึงการทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวคิดทางเดียวกันกับองค์การด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรมหรือสมรรถภาพของมนุษย์ โดยเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ (1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น (2) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด และลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ หรือรับตำแหน่งใหม่ (4) ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ (6) ช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้และความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

นอกจากความสำคัญข้างต้นแล้ว การพัฒนายังมีส่วนช่วยให้พนักงานได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่วไปและพนักงานที่มีศักยภาพสูง รวมทั้งยังช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันด้วย ซึ่งผลที่ได้รับจากการพัฒนาย่อมส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อผลผลิตและการบริการขององค์การทั้งสิ้น เพราะการที่คนงานได้รับความรู้หรือมีความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการพัฒนา นอกจากจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างขวัญให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อปรับท่าทีของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับองค์การได้อีกด้วย จึงมักพบว่า หลายองค์การได้นำกิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้กับคนงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการหรือการปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย (เสนาะ ติเยาว์, 2532 : 152-154)

นอกจากผลต่องานและองค์การแล้ว ยังมีผลขยายไปสู่สังคมภายนอกองค์การอีกด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ฉะนั้น หากองค์การมีพัฒนาการไปในทางที่ดี มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ย่อมส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย ดังที่ ธัญญา ผลอนันต์ ได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า พนักงานที่พัฒนาตนจนมีความสามารถ จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ และองค์การที่มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคง ย่อมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติด้วยเช่นกัน (ธัญญา ผลอนันต์, 2546 : 17)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้จำแนกเรื่องนี้ไว้แตกต่างกัน ดังเช่น

พาซ สมิทธ์ และไมลส์ (Pace, Smith and Mills, 1991 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 44) ได้จำแนกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กิจกรรม ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุวัตถุประสงค์

Nadler L. (อ้างใน อุษาวดี ฟักทอง, 2548 : 49) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า “The Critical Events Model” โดยกำหนดเป็น ขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรขององค์การ
2. การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. การกำหนดความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
5. การสร้างหลักสูตร
6. การเลือกเทคนิควิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. การเลือกอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. ประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และป้อนกลับของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
10. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
11. การประเมินประสิทธิภาพของการศึกษาและการฝึกอบรม
12. การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

ในขณะที่ กิลเลย์ เอกลันด์ และเมชูนิช (Gilley, Eggland and Maycunich, 2002 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 42-43) ได้นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนของการระบุถึงความต้องการขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล อันเป็นกระบวนการที่ยากสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกระบวนการคิด รับฟัง และเข้าใจความต้องการของพนักงาน ใช้ความสามารถกลั่นกรองผ่านปรัชญาและบทบาทหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุปรัชญาของการเรียนการสอน (2) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์การ (3) ศึกษาผลกระทบ (4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการ เทคนิค และเวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม (6) ประเมินผล และ (7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพด้วย

3. ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอน เพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงวิธีการได้ความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานโดยอาจพิจารณาจากกฎ 10 ประการ ของวิธีการได้ความรู้ กล่าวคือ (1) ผู้สอนต้องระบุปรัชญาของการเรียนรู้ (2) ผู้สอนต้องแยกความต้องการสำหรับการเรียนรู้ (3) ผู้สอนต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เกื้อหนุนในการเรียนรู้ (4) ผู้สอนต้องรู้โปรแกรมแผนการของบทเรียน (5) ผู้เรียนต้องสนใจเข้าร่วมกับโปรแกรมแผนของบทเรียน (6) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย (7) ผู้เรียนต้องสามารถอธิบายข้อสารสนเทศและข้อเท็จจริงได้ (8) กระบวนการสอนต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (9) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดความรู้ ทักษะ และ(10) การประเมินผล

4. ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

เนื่องจากการจะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดี และควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ด้วย

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยทั่วไป อาจแบ่งลักษณะการประเมินผลได้เป็น 3 ลักษณะ กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์การ และการประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน จึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบติดตามผลงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไป กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกิจกรรมที่คู่ขนานไปกับกระบวนการอื่นๆขององค์การ จึงต้องมีความสัมพันธ์กับกระบวนการหรือระบบขององค์การ รวมทั้งพันธกิจ กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีได้หลายรูปแบบ ขึ้นกับความเหมาะสมและการออกแบบของแต่ละองค์การสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขณะปฏิบัติงานและที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 57-65) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาที่ใช้กันมากที่สุด สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

2. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job training) หรือ OJT เป็นการสอนและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง

3. กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุลากรจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

4. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง

5. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามอย่างสุภาพ

6. เกมบริหาร เป็นเทคนิคพัฒนาด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง

7. จัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม และให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดจับประเด็น

8. ชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum) เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

9. Syndicate เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การ

10. Symposium คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนพูดเรื่องเดียวกันแบ่งกันพูดคนละตอน

11. แต่งตั้งเป็น คณะกรรมการ (Committee) คณะอนุกรรมการ (Sub-Committee) หรือคณะทำงาน (Working Group) เพื่อรับผิดชอบในการพัฒนาและดำเนินการในแต่ละระดับ

12. ทัศนศึกษา (Field Trip) การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกเหนือจากการสอนในสถานอบรมปกติ

13. ทำโครงการจริง (Live Project or Group) คล้ายกับการทำแบบฝึกหัดแต่เป็นแบบฝึกหัดที่ทำจริง ไม่ใช่ทำในสมุด

14. ทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดแก้ปัญหาบนกระดานหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

15. เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เป็นการเข้าใจลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

16. สอนงานหรือถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching)

17. หมุนเวียนงาน เพื่อให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น

ส่วนการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น ได้แก่ การดำเนินการนอกสถานการณ์จริงในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียน ในชั้นเรียน หรือในลักษณะอื่นซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ ดังเช่น (1) การ Walk Rally เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ฝึกสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสารภายใน การนำ และการแบ่งงานกัน (2) การกำหนด บทบาทสมมติ (Role Play) เป็นการแสดงบทบาทในสถานการณ์จริงในบทบาทต่าง ๆ (3) บรรยาย (Lecture) การเชิญผู้บรรยายที่มีความรู้หรือประสบการณ์สูงกว่ามาถ่ายทอดให้แก่ผู้รับการอบรมทางเดียว มีลักษณะของการสอน (4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table) ตามหัวข้อเรื่องที่กำหนด การประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่

เข้าร่วมประชุม (5) วิธีเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดข้อเท็จจริงจากบุคคล หยิบยกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาหาข้อยุติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม (6) การฝึกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝึกการบริหารโดยการนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาให้ฝึกหัดการตัดสินใจ การสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน (7) การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการเฉพาะด้านที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้น (8) การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี (9) การศึกษาทางไปรษณีย์ และแบบ E-Learning เป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษานอกเหนือจากการปฏิบัติงานที่ให้พนักงานพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ (10) การสอนสำเร็จรูป (Program Instruction) เป็นการสอนโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (11) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ(Programmed Text Book) (12) สัมมนา (Seminar) หรือ (13) การสาธิต (Demonstration) เหล่านี้เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีหลากหลายวิธี ไม่เฉพาะแต่การฝึกอบรมเท่านั้น ระบบพี่เลี้ยงก็เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อีกกระบวนการหนึ่งผ่านการถ่ายทอดความรู้ มาร์ควอรด์ (Marquardt J., 2002 : 103) เห็นว่า ระบบนี้จะเป็นทิศทางที่หลายองค์การได้นำมาใช้แทนการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมจะให้ความสำคัญมุ่งเน้นที่เนื้อหา ผู้สอน ความถี่ในการจัด โดยตั้งสมมุติฐานที่ว่าผู้เข้าฝึกอบรมทุกคนมีความรู้และทักษะเบื้องต้นเหมือน ๆ กัน ลักษณะการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้จากภายนอกมิใช่จากภายในตัวของผู้รับฝึกอบรม การฝึกมักคงที่เป็นอย่างเดียวกัน และถือว่าการฟังเป็นการเรียน ไม่ได้เน้นที่วิธีคิด ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ของผู้รับการฝึก ตลอดจนไม่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ และมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะสั้น ๆ มากกว่าการหวังผลในระยะยาวโดยให้ผู้เรียนรู้เป็นผู้ริเริ่ม

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีแบบแผนขั้นตอนที่ชัดเจน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงทัศนคติ และค่านิยมองค์การ โดยรายละเอียดของขั้นตอนในกระบวนการ ตลอดจนวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์การแต่ละองค์การ แต่วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่แตกต่างกัน คือเป็นการพัฒนาเพื่อสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ อย่างไรก็ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management หรือ HRM) ซึ่งเป็นร่มใหญ่ที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และ

ธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (high performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ (Harvey และ Bowin, 1996 : 6 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 21) ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

2.1.2 การเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของมนุษย์ หากพิจารณาในทางจิตวิทยาแล้ว การเรียนรู้หมายถึงการเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมไปจากเดิม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการประพฤติปฏิบัติ หรือการได้รับประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติโดยผ่านการกระทำ เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้สามารถกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เป็นแนวคิดพื้นฐานที่จะใช้ในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปอย่างที่ต้องการได้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552 : 43) จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จะส่งผลให้เกิดการขยายขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่องและสร้างความมั่นคงในระยะยาว และด้วยเหตุที่องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่เป็นพลวัต การจัดการความรู้จึงมีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องมีวิธีการจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง องค์การที่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือและแรงขับเคลื่อนในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553 : 126) นอกจากนี้ การเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งยังมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการจูงใจพนักงาน การบังคับบัญชา การมอบหมายงานให้สำเร็จได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าความเข้าใจในแนวคิดเรื่องการเรียนรู้จะเป็นการเสริมแรงช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติของพนักงานได้

Senge (1991 : 82-83) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า คือ การที่บุคคลสามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ โดยการเรียนรู้นี้นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต องค์การควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอด โดยในการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Senge ได้ให้ความสำคัญกับ

หลักการหรือวินัย 5 ประการ อันได้แก่ ความใฝ่รู้พัฒนาแห่งตน รูปแบบทางความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เรียนเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ (อ้างใน ยุวพร ศุทธรัตน์, 2553 : 5)

ด้วยเหตุที่การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ความสามารถในการเรียนรู้จึงมักเป็นเงื่อนไขสำคัญและจำเป็นต่อการจ้างงานในปัจจุบัน เนื่องจากองค์การมีความต้องการคนที่มีทักษะและความสามารถ เพื่อที่จะดึงศักยภาพและคุณค่าที่มีในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ในการพัฒนาองค์การ และเนื่องจากการเรียนรู้ในองค์การประกอบไปด้วยการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคลต่อไปสู่ระดับทีมหรือกลุ่ม (collective level) จึงขึ้นอยู่กับการตระหนักถึงความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ (sharing knowledge) โอกาสและความสามารถของแต่ละบุคคลในการแบ่งปันประสบการณ์ ความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของผู้มีอำนาจในการจัดการ ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ในการทำงาน การเรียนรู้ในระดับบุคคลจึงเป็นรากฐานของความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ขององค์การในระดับต่าง ๆ (อ้างใน ยุวพร ศุทธรัตน์, 2553 : 58) การเรียนรู้ในการทำงานโดยทั่วไปที่ไม่มีความซับซ้อนสามารถเรียนรู้ได้จากการการทำซ้ำ แต่สำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีความยากขึ้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นหนทางหนึ่งในการเรียนรู้ สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มีด้วยกันหลายทฤษฎี แต่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Klob ซึ่งผู้วิจัยให้ความสนใจเพราะการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในงานวิจัยนี้มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) มีสมมุติฐานจากความเชื่อที่ว่าคนเราอาจเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นกับคนอื่นได้โดยการสังเกตสิ่งที่คนอื่นกระทำ หรือจากการบอกเล่าหรือถ่ายทอดประสบการณ์บางสิ่งบางอย่างให้ รวมไปถึงผลที่เกิดขึ้น หากผลที่เกิดขึ้นหรือที่ได้รับเป็นบวก คนนั้นจะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก ในทางตรงกันข้าม ก็จะไม่กระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่สร้างผลลบต่อตนเอง แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานของกระบวนการหรือการทำงานในหลายสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การจัดการฝึกอบรมและสัมมนา รวมถึงการสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ด้วย

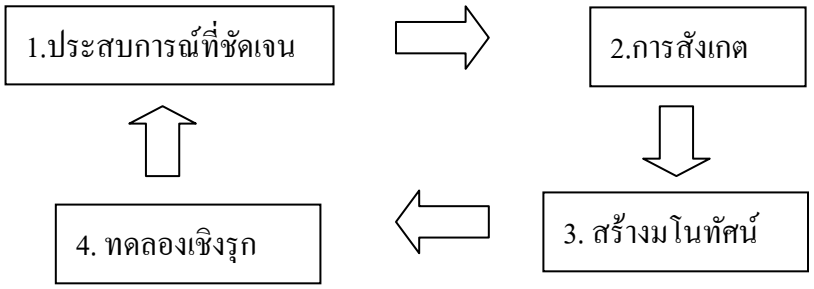
David Kolb (1984) (อ้างใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552 : 52) ได้จำแนกการเรียนรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยเชื่อว่าคนเราสามารถพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ได้เป็นวงจร กล่าวคือ

1. การได้รับประสบการณ์ที่ชัดเจน (Concrete experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรงกับตัวเอง ทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำ เข้าใจและมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น (Reflective Observation) เป็นการเรียนรู้จากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการพิจารณาทบทวนถึงแง่มุมด้านต่าง ๆ ผ่านประสบการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยละเอียด

3. การสร้างมโนทัศน์แบบนามธรรม (Abstract Conceptualization) เป็นการเรียนรู้โดยการสร้างมโนทัศน์ และบูรณาการสิ่งต่างๆ ที่ได้จากการสังเกตหรือจากประสบการณ์ทำงานแล้วสร้างเป็นแนวคิดทฤษฎีบางสิ่งบางอย่าง เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติกับเรื่องต่าง ๆ

4. การทดลองเชิงรุก (Active Experimentation) เป็นการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติกับสถานการณ์จริง ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้สร้างขึ้นจากการเรียนรู้ในขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งผลที่ได้จะเป็นการเน้นย้ำถึงประสบการณ์ที่ได้รับในขั้นตอนแรกด้วย ดังแผนภาพวงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kolb



รูปภาพที่ 2.1 วงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kolb
ที่มา : ดัดแปลงจาก สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552 : 52)

ตัวแบบของ Kolb นี้ เป็นการพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และเป็นตัวแบบที่เหมาะกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ โดยสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Delahaye (2005) ที่ระบุว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความเกี่ยวข้องและเป็นทฤษฎีพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ในแต่ละช่วงอายุจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ประสบการณ์ และอายุที่แตกต่างกันของ

แต่ละคน (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552 : 28-29) ข้อดีของวงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kolb คือ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม รวมทั้งระดับองค์การด้วย (ยุวพร ศุทธรัตน์, 2553 : 60)

กล่าวโดยสรุป มนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่ แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็มีความสามารถที่จะพัฒนาการเรียนรู้ได้โดยเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นกับคนอื่นได้โดยการสังเกตสิ่งที่คนอื่นกระทำ หรือจากการบอกเล่าหรือถ่ายทอดประสบการณ์บางสิ่งบางอย่างให้ หัวใจของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ (Learning Relationship) ระหว่างกัน

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

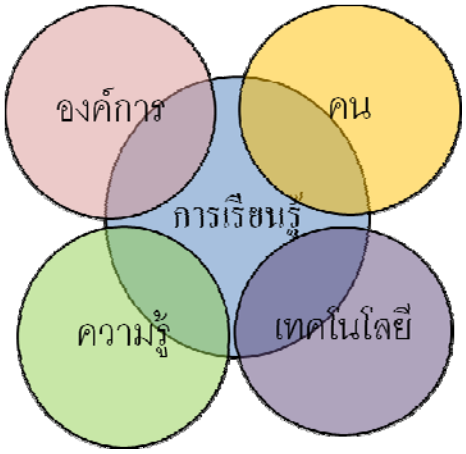
ความสัมพันธ์นี้ อาจอธิบายได้โดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย 3 ทฤษฎี กล่าวคือ

1. ทฤษฎีระบบทั่วไป (General system theory) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้อนเข้ากระบวนการผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และผลสะท้อนกลับ ทำให้การออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ และควรเป็นระบบเปิดมากกว่ากว่าระบบปิด

2. ทฤษฎีความสับสน (Chaos theory) ซึ่งเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงว่าปรากฏการณ์บางอย่างอาจจะไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์เสมอไป ส่งผลให้ไม่สามารถทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะออกแบบต้องมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3. ทฤษฎีแห่งอนาคต (Future theory) เป็นแนวคิดที่มุ่งทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องมีการวางแผน เพื่อให้การเรียนรู้มีความต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดวางไว้

อย่างไรก็ดี คนเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของความสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังจะเห็นได้จากแผนภาพตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ โดยระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบย่อยอื่นจะได้รับความเสียหายไปตาม ๆ กัน (Marquardt J. (2002) แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์, 2553 : 49-50)



รูปภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Michel J. Marquardt , 2002 : 23-33

การพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบย่อยทั้งห้าดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น หากปราศจากความเข้าใจและพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันดังกล่าว การเรียนรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นและรักษาให้ดำรงอยู่ได้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553 : 22)

หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแล้ว พบว่า ในการพัฒนาองค์การ การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหากพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไปแล้ว ก็อาจจำแนกอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น 3 ลักษณะกล่าวคือ

1. กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์
2. กิจกรรมในการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์
3. กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมในการพัฒนาปัจเจกบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ ดังจะเห็นได้จากแผนภาพกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของ Pace, Smith and Mills (1991)

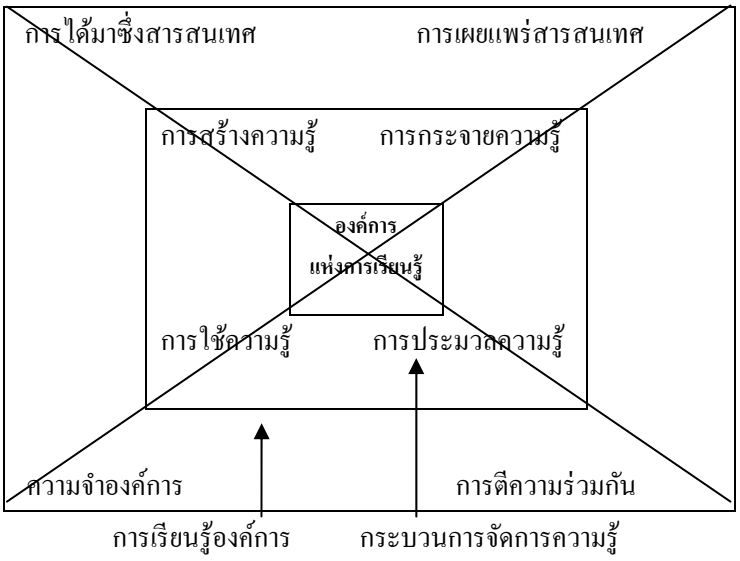


รูปภาพที่ 2.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
ที่มา: Pace, Smith and Mills (1991) อ้างในเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552 : 44)

การออกแบบกิจกรรม หรือกระบวนการที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ หรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อองค์การทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน พฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการพัฒนาความรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากจะส่งผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ประสิทธิผลของงานและองค์การ การเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และองค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถที่จะปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่และพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้นได้ (Sege, 1991 : 82-93)

อย่างไรก็ดี เพื่อการพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ องค์การมีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหลักการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การกระจายความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดี การจัดการความรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต่างก็มีส่วนที่สัมพันธ์และสนับสนุน

ซึ่งกันและกัน ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.4 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้



รูปภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการความรู้
ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, (2548)

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การในปัจจุบัน และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ผู้บริหารองค์การจึงควรตระหนักหรือให้ความสำคัญต่อการแสวงหาเครื่องมือหรือกลไกที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งกระบวนการในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแรงให้แก่คนซึ่งเป็นฐานรากที่สำคัญขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การเล็งเห็นซึ่งคุณค่าของความเป็นมนุษย์ว่ามนุษย์นั้นจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ เป็นหนึ่งในฐานคติที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การช่วยเหลือ การส่งเสริม และการสนับสนุนจูงใจพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตลอดจนการเปิดโอกาสให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานใหม่ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร จึงเป็นสิ่งที่องค์การต้องตระหนักถึง และเนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรม โดยเป็นเรื่องที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การตอบสนองและความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การที่จะนำมาสร้าง

ผลผลิตให้กับองค์การด้วย พนักงานจึงต้องมีความรู้มากกว่างานประจำที่ปฏิบัติ (Pace, Smith and Mills (1991)) การที่จะมีสิ่งเหล่านี้ได้ องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ขึ้น และในการดำเนินการนี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินการ ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำมาใช้เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาการเรียนรู้รวมตลอดถึงการช่วยเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง

2.2 แนวคิดระบบ Mentoring

2.2.1 แนวคิดระบบ Mentoring

Robert Garvey, Paul Stokes and David Megginson (2009 : 1-3)ได้อธิบายคำว่า “Mentoring” ไว้ว่า เป็นคำที่มีขอบเขตความหมายกว้าง มีการนำมาใช้ในหลายความหมาย ในหลายกิจกรรม มีการนำไปใช้ในหลายวงการในหลากหลายรูปแบบ ทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ถูกนำไปใช้ในหลายวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาพนักงานและผู้นำ (Develop managers and leaders) การส่งเสริมการนำไปปฏิบัติและการปรับเปลี่ยนบทบาท (Support induction and role changes) การนำไปใช้ผลักดันบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงแบบก้าวกระโดด (Fast-track people into senior positions) การลดความเครียด (Reduce stress) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Support change) การแก้ปัญหาการเลิกจ้างในระยะยาว(Gain employment for the long-term unemployed) การลดปัญหาอาชญากรรม (Reduce crime) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Improve performance) การสนับสนุนการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงหรือพนักงานดาวเด่น (Support talent management) การพัฒนาทักษะและการถ่ายทอดความรู้ (Improve skills and transfer knowledge) การสนับสนุนนโยบายการให้โอกาสเท่าเทียมกันและสร้างความแตกต่าง (Support equal opportunities policies and diversity) การบูรณาการสังคม (Aid social integration) การพัฒนาการประกอบธุรกิจขนาดย่อม (Develop SMEs) ตลอดจนการรักษาคนไว้ (Support retention strategies) อย่างไรก็ตาม ในบรรดากิจกรรมที่หลากหลายข้างต้น Robert Garvey เห็นว่า มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนมุมมอง ความคิด พฤติกรรม ทัศนคติ หรือการปฏิบัติ ซึ่งวิธีการในการดำเนินการนั้นมีหลากหลาย วิธีการที่ดีที่สุดมิได้มีเพียงวิธีการเดียว (There is not “one best way”) ทางเลือกจึงขึ้นอยู่กับบริบทของเรื่อง ฉะนั้น จึงเป็นการยากอย่างยิ่งที่จะกำหนดขอบเขตความหมายคำว่า “Mentoring” นี้ให้ครอบคลุมทุกเรื่องได้ เนื่องจากมีการนำไปใช้ในกิจกรรมที่หลากหลายดังที่กล่าวแล้วข้างต้น ความหมายของคำนี้จึงอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ

องค์ประกอบและปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ภาษา สัญลักษณ์ การให้ความหมายคำนี้จึงให้ได้แต่ในหลักการตามลักษณะของการกระทำ (meaning-making in a principle manner) ในภาพรวม ส่วนรายละเอียดเป็นเรื่องที่ผู้นำไปใช้ที่จะนำไปประยุกต์กำหนดเป็นการเฉพาะเอง

นอกจากนี้ ก็มีความเห็นของนักวิชาการอื่นที่กล่าวถึงระบบดังกล่าวไว้ ดังเช่น

Timothy J. Newby and Ashlyn Heide (1992) กล่าวว่า Mentoring เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำประสบการณ์ของแต่ละคนไปสอนหรือฝึกอบรมบุคคลซึ่งรู้น้อยกว่าในงานที่ได้รับมอบหมายนั้น (in a given area) ซึ่งทั้งนี้ ก็ขึ้นกับความใส่ใจของ Mentor แต่ละท่านที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นให้แก่ผู้ที่ได้รับการดูแลหรือเรียนรู้ ความสำเร็จของโครงการจึงขึ้นกับความทุ่มเทของ Mentor

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 20-22) เห็นว่า การเป็นพี่เลี้ยง หรือ Mentoring เป็นเทคนิคหรือกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสามารถ และผลการทำงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น (Performance) รวมถึงทำให้พนักงานมีศักยภาพหรือโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต (Potential) โดยเรียกผู้เป็นพี่เลี้ยงหรือหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงว่า “Mentor” และบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง หรืออาจจะเป็นหัวหน้างานที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้นั้นว่าน้องเลี้ยง หรือ “Mentee”

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความเป็นมาของระบบพี่เลี้ยง ที่สำคัญได้แก่

อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 126-134) ได้อธิบายความเป็นมาของระบบนี้ว่าได้มีการเริ่มนำมาใช้อย่างจริงจังในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น และใช้ในการพัฒนาผู้หญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับผู้ชาย ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาระบบมากขึ้น ก็ได้มีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์จากเดิมเป็นการจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถ หรือผู้ที่ได้รับการยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น แต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ และเรียกผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวว่า “Mentor” ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมาย เรียกว่า “Mentee” บางองค์การจะเรียกระบบนี้ว่า “Buddy System” เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่น้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อ Mentee มีปัญหา

เกื้อ วงศ์บุญสิน (อ้างใน ยอดหทัย เทพธรานนท์ และประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์, 2548 : 63) กล่าวว่า Mentoring มาจากภาษากรีกที่แปลตรงตัวว่า enduring หมายถึง ความสัมพันธ์อัน

ยืนนานระหว่างผู้เยาว์กับผู้ใหญ่ โดยผู้ใหญ่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เยาว์โดยการให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนความช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เยาว์สามารถก้าวพ้นช่วงเวลาแห่งความยากลำบาก เผชิญกับความท้าทายใหม่ และหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านมาได้

กล่าวโดยสรุป รายละเอียดของบริบทมีความแตกต่างกัน แต่ในด้านหลักการของแนวคิดในเรื่องนี้ อาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ระบบพี่เลี้ยง หรือ Mentoring เป็นกระบวนการหรือเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่ง คือ ผู้ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ซึ่งเรียกว่า “Mentor” และอีกฝ่ายหนึ่ง ได้แก่ บุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงซึ่งเรียกว่า “Mentee” เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคคล อันนำไปสู่การพัฒนางานและองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2.2 ความหมายและบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor)

2.2.2.1 ความหมายของพี่เลี้ยง (Mentor)

พี่เลี้ยงหรือ “ Mentor” จัดเป็นตัวจักรสำคัญของระบบ Mentoring ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจที่ได้มีการนำระบบนี้ไปประยุกต์ใช้ หากกล่าวถึงความเป็นมาบุคคลที่ทำหน้าที่นี้แล้ว พบว่า ได้กล่าวถึงไว้ในงานของ Homer ว่า ในยุคแรกมีสองท่าน โดยคนหนึ่งเป็นเพื่อนของ Odysseus ชื่อ Mentor โดย Odysseus ได้ขอให้มาเป็นผู้ดูแลลูกชายซึ่งมีชื่อว่า Telemachus ส่วนอีกท่านหนึ่งคือ Atena ซึ่งเป็นเทพที่มีความสามารถด้านสงครามและการปกครอง (civil administration)โดยการเป็น Mentor ของ Atena จะเป็นไปในลักษณะของการทดสอบการค้นพบการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการเดินทางร่วมกัน ซึ่งคุณลักษณะของ mentoring นี้ก็ได้ปรากฏอยู่ในงานเขียนในยุคต่อ ๆ มา (Harquail and Blake , 1993 : 3 cite in Robert Garvey, Paul Stokes and David Megginson, 2009 : 14) ต่อมา เมื่อมีการบัญญัติศัพท์ต่างๆ ขึ้นในกรุงกรีก ชื่อของ “Mentor” จึงได้ถูกบัญญัติเป็นคำศัพท์ (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 129)

สำหรับความหมายทั่วไปในปัจจุบัน American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายคำว่า “ Mentor” นี้ไว้เป็นการทั่วไปสองความหมายด้วยกัน คือ (1) ผู้สอนหรือผู้ให้คำปรึกษาซึ่งมีความเฉลียวฉลาดและไว้ใจได้ และ (2) ผู้มีอาวุโสซึ่งให้การส่งเสริมหรือสนับสนุน ในขณะที่ Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2005 : 959) ให้ความหมายว่า เป็นบุคคลซึ่งมี

ประสบการณ์ให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคคลซึ่งมีประสบการณ์และเวลาทำงานที่น้อยกว่า นอกจากนี้ ก็มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้นิยามความหมายคำว่า Mentor ไว้ โดยส่วนใหญ่เป็นการให้ความหมายตามคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของ Mentor ดังเช่น

ชิป อาร์. เบล (Chip R. Bell, 2002 : 133 อ้างใน กมลวรรณ รามเดชะ, 2550 : 122) ได้ให้ความหมายคำว่า “Mentor” ว่า คือ ผู้ที่ช่วยให้บุคคลอื่นเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างที่เขาหรือเธอจะเรียนรู้ได้น้อยลง ช้าลงหรือไม่เลยถ้าปล่อยให้อยู่ตามลำพัง

กิติมา ปรีดิลก (2532) ได้ให้ความหมายว่า พี่เลี้ยงเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงมาสอนงาน เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

สมชาย วงศ์วิเศษ (อ้างใน ยอดหทัย เทพธรานนท์ และประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์, 2548 : 17) ได้อธิบายว่า Mentor จะทำหน้าที่ในการ Mentoring คือ ให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เป็นพิเศษเป็นส่วนตัวมากกว่ามุ่งเน้นให้คนที่อยู่ภายใต้การดูแลมีความแข็งแกร่ง เชื่อมั่นในตัวเอง สามารถทำงานได้เองตามลำพัง และประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 23) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติหลักที่สำคัญของบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในทางบวก (Positive Thinking) มีความประพฤติดีที่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่น้องเลี้ยงได้

เบยล์และเจมส์ (Bayle & James, 1990 อ้างใน อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 130) ได้กล่าวว่า “Mentor” หมายถึง ผู้ชี้แนะแก่ผู้ขอรับคำปรึกษา หรือผู้ที่อยู่ในความดูแล ทั้งที่อยู่ในรูปเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความพึงพอใจในอาชีพของตน

ไนเจล แมค เลนนัน (Nigel MacLennan, 1995 อ้างใน อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 130) ได้ให้คำนิยามว่า “Mentor” หมายถึง ผู้ที่พร้อมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดการเรียนรู้ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย

จากความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยเห็นเป็นการสมควรที่จะใช้คำว่า “พี่เลี้ยง” และ “ระบบพี่เลี้ยง” แทนคำว่า “Mentor” และ “Mentoring System” ตามลำดับ ในงานวิจัยนี้ ทั้งนี้ ผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอย่างน้อยต้องมีประสบการณ์ทำงานด้านการร่างกฎหมายและให้ความเห็นทางกฎหมายมากกว่าผู้ซึ่งจะได้รับการดูแล ระบบพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้และเร่งรัดพัฒนา ทักษะ ความสามารถตลอดจนศักยภาพ (the way to transfer learning and accelerate empower) ของบุคลากรในองค์การ

รวมทั้งยังเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างเสริมหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย

2.2.2.2 บทบาทของพี่เลี้ยง

แกรม (Kram, 1985 อ้างใน สมปรารถนา ประกัตฐโกมล, 2550 : 5-6) ได้แบ่งบทบาทพื้นฐานของการเป็นพี่เลี้ยงออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทที่เกี่ยวกับงาน (Career function) ซึ่งประกอบด้วยการสนับสนุน ให้การสอนงาน ให้การปกป้อง การเปิดเผย ให้วิสัยทัศน์ และการมอบหมายงานที่ท้าทายแก่ผู้ที่อยู่ในความดูแลได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การและเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพต่อไป และบทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม (Psychosocial function) ซึ่งประกอบด้วย การเป็นตัวแบบ (Role modeling) ให้การยอมรับและไว้วางใจ เป็นที่ปรึกษาและเป็นมิตร ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีให้แก่ผู้ที่อยู่ในความดูแล ให้ความชัดเจนในลักษณะเฉพาะและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาททั้งสองอย่างนี้ เมื่อประกอบเข้าด้วยกันจะส่งผลให้บุคคลนั้นได้รับรู้ถึงความท้าทายในแต่ละระดับ และช่วยเกื้อหนุนการพัฒนาบุคคล ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.1 ที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงแต่ละด้าน

ตารางที่ 2.1 บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยง

บทบาทที่เกี่ยวกับงาน	บทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม
การอุปถัมภ์ : เปิดประตูสู่เรื่องต่าง ๆ ให้	**การเป็นแบบอย่างที่ดี :** แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม เจตคติและคุณค่าที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ
การสอนงาน : การสอนและการให้ข้อมูลป้อนกลับ	**การให้คำปรึกษา :** ช่วยในการแก้ไขปัญหาส่วนตัวที่ยากเย็น
การคุ้มครอง : สนับสนุน หรือทำตัวเป็นกันชนให้	**มิตรภาพ :** ให้การดูแลเรื่องส่วนตัวที่นอกเหนือไปจากเรื่องของงานด้วย
การทำให้เป็นที่ประจักษ์ : การให้งานที่เบิกทางให้เป็นที่รู้จักของผู้บริหารระดับสูง	

ที่มา : ดัดแปลงจาก Kathy E. Kram. (1988) อ้างใน กมลวรรณ รามเดชะ, 2550 : 124

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 24-25) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า นอกจากบทบาทพี่เลี้ยงในการเป็นแม่แบบหรือตัวอย่างพฤติกรรม หรือเป็น Role Model แล้ว พี่เลี้ยงยังต้องมีบทบาทในการเป็นผู้สอนงาน (Coach) เพื่อสร้างความเข้าใจกับ Mentee ถึงความเชื่อหรือวัฒนธรรมองค์การ รวมไปถึงการมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุน (Advocate) ที่ทำหน้าที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือแก่ Mentee ให้มีโอกาสเติบโต หรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน

ในขณะที่ ฟลอเรนซ์ เอ็ม สโตน (Florence M. Stone, 2004 อ้างใน อนุศักดิ์ ขันธสิทธิ์, 2544 : 29-32) เห็นว่า ระบบพี่เลี้ยงมีการนำมาใช้เป็นการทั่วไปในบริษัทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่หรือเล็ก หลายบริษัทนำมาใช้อย่างเป็นทางการในฐานะที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาเร่งรัดความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของลูกจ้าง หรือเพื่อที่จะสร้างความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเป็นเส้นทางลัดที่สั้นสำหรับการเรียนรู้ เป็นส่วนที่ช่วยสร้างเสริมสนับสนุนแรงจูงใจในการทำงาน และที่สำคัญเป็นส่วนที่มีผลต่อความสำเร็จ ในขณะที่หลายบริษัทนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อกระตุ้นผู้จัดการงานรุ่นใหม่ไฟแรงที่ต้องการความก้าวหน้า และมองหาหนทางการก้าวไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในอาชีพการงานอย่างรวดเร็ว พี่เลี้ยงจึงมีบทบาทเป็นอย่างมาก โดย สโตน ได้สรุปบทบาทพี่เลี้ยงไว้ ดังนี้

1. เป็นแบบจำลองบทบาท (Role Model) พฤติกรรมของผู้ได้รับการดูแล (Mentee) จะเกิดขึ้นจากการเลียนแบบพฤติกรรมของพี่เลี้ยง โดยเมื่อพี่เลี้ยงปฏิบัติตามค่านิยมของตนและขององค์การ ผู้ได้รับการดูแล (Mentee) ก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามค่านิยมนั้น ๆ

2. เป็นผู้สอนแนะ (Coaching) โดยพี่เลี้ยงมีหน้าที่อธิบายวัฒนธรรม โครงสร้างทางการเมือง และวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและสามารถหลีกเลี่ยงประเด็นทางการเมืองที่อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ โดยพี่เลี้ยงจะต้องทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทางความคิด เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นเพื่อเสริมกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเอง และให้ความช่วยเหลือในจุดด้อยของผู้ได้รับการดูแลได้

3. เป็นตัวกลาง (Broker) พี่เลี้ยงจะต้องมีหน้าที่ในการรับทราบเป้าหมายในสายอาชีพของผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแล และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเป้าหมายนั้น โดยจัดเตรียมข้อมูลหรือทรัพยากรที่สำคัญเพิ่มเติมซึ่งผู้ได้รับการดูแลจำเป็นต้องใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานของเขาได้

4. เป็นแรงสนับสนุน (Advocate) พี่เลี้ยงจะต้องทำหน้าที่ให้ความสนับสนุนผู้ได้รับการดูแลอย่างเต็มที่ ให้โอกาสแสดงออกในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เขาเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไป

ส่วน อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 146-147) ได้กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีมหรือระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้คอยชี้ช่องทาง (Guide) แก่กลุ่มผู้ได้รับการดูแล และคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตราย แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจทางเลือกให้ จะช่วยให้กลุ่มมองเห็นภาพขององค์การในอนาคต เพื่อกลุ่มจะได้ย้อนไปดูว่าการที่เขาก้าวหน้าในงานขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันเขาได้ใช้ทักษะ วิธีการ และพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ ยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และผู้ได้รับการดูแลไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของพี่เลี้ยงและตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ได้รับการดูแลคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

2. เป็นพันธมิตร (Ally) ที่คอยให้ข้อมูลแก่ผู้ได้รับการดูแลแต่ละคนในกลุ่มว่า บุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อน จุดแข็งของผู้ได้รับการดูแลแต่ละคนอย่างไร รับฟังปัญหาของผู้ได้รับการดูแลอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

3. เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ให้กลุ่มได้มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ขององค์การและอนาคตของตนเอง ชี้ให้เห็นว่าความเป็นไปได้ของการดำเนินการในอนาคตแทนการคาดการณ์ และในการมองภาพในอนาคตก็กระตุ้นให้มองออกไปนอกแวดวงการทำงานของแต่ละคนด้วย

4. เป็นผู้รู้ลู่ทาง (Savvy Insider Mentor) เนื่องจากพี่เลี้ยงมักจะเป็นผู้ซึ่งอยู่ในหน่วยงานมานานพอจะรู้ว่างานต่าง ๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทางความก้าวหน้า และเส้นทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยจะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้ได้รับการดูแลกับบุคคลอื่นในองค์การที่สามารถช่วยให้ผู้ได้รับการดูแลเกิดการเรียนรู้ได้

5. เป็นผู้ผลักดัน (Advocate) ให้ผู้รับการดูแลได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา

2.2.3 คุณลักษณะของพี่เลี้ยง

คุณลักษณะของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้หลายท่าน ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์และมุมมอง ดังเช่น

ลินดา (Linda, 1992 อ้างใน สมปรารถนา ประกัตฐโกมล, 2550 : 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงไว้ 3 ประการ คือ เป็นผู้มีมาตรฐานสูง มีความเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งเวลาและความสามารถให้กับผู้ที่อยู่ในความดูแล และจัดหาประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสำหรับผู้ที่อยู่ในความดูแล พี่เลี้ยงจึงต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประสบความสำเร็จและได้รับการนับถือจากคนในองค์การ
2. แสดงให้เห็นถึงทักษะที่ดีในการพัฒนาผู้อื่น
3. เข้าใจวิธีการที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลเรียนรู้ได้ดีที่สุด
4. มีช่องทางของข้อมูลและบุคคลที่สามารถช่วยเหลือในหน้าที่การงานได้
5. เปิดเผย ตรงไปตรงมา
6. สามารถเข้ากันได้กับผู้ที่อยู่ในความดูแล
7. มีความผูกพันต่อองค์การ

ส่วน อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 25-31) ได้จำแนกคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง หรือ Mentor ที่ดี นอกเหนือจากคุณสมบัติพื้นฐานที่ต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี (Good Listener) ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal skill) ผู้ที่เป็น Mentor จะต้องเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ดี มีทักษะในการสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ได้ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาร่วมกันกับ Mentee

2. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence skill) Mentor ที่ดีย่อมสามารถชักจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารของหน่วยงาน และผู้บริหารจากองค์การอื่นให้ความร่วมมือความช่วยเหลือและการให้ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงต้องสามารถจูงใจหรือทำให้บุคคลต่าง ๆ เชื่อ มีความคิดเห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เพื่อที่จะช่วยทำให้ Mentee ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคคลต่าง ๆ

3. การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (Recognized other's accomplishments) Mentor จะต้องเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของบุคคลต่าง ๆ ยอมรับและยกย่องในผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลอื่น โดยการให้เครดิตและกล่าวถึงบุคคลอื่นซึ่งรวมไปถึงบุคคลที่เป็น Mentee ของตน ด้วยการยกย่องอย่างเต็มใจและจริงใจ ซึ่งจะเป็นกำลังใจสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้ผู้อื่นรู้สึกอยากจะทุ่มเทการทำงานให้

4. การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี (Supervisory skills) Mentor ที่ดีจะต้องมีทักษะในการบังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้างานที่ดี มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation) มีการบริหารเวลา และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ รู้จักบริหารงานที่เร่งด่วนภายใต้ระยะเวลา

ที่จำกัด รวมถึงมีความสามารถในการสื่อสาร พูดให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่อยากให้ผู้อื่นทำ การมีทักษะในการบังคับบัญชาที่ดี จะทำให้ Mentor มีเวลาพอที่จะพูดคุยและดูแลเอาใจใส่ Mentee ของตน

5. ความรู้ในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (Technical Knowledge) เป็นคุณสมบัติที่ Mentor ที่ดี ควรมี รวมไปถึงการได้รับการยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ ว่า เป็นผู้มีความรู้ในสายวิชาชีพนั้น ๆ สามารถแสดงออกได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่นการสอน การให้ความปรึกษาแนะนำ ทักษะนี้จะทำให้ Mentor สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสิ่งที่ตนรู้กับ Mentee ของตนได้

6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling) สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่น่าพอใจหรือต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อให้มีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development) เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่องค์การกำหนด

ในขณะที่ สมปรารถนา ประกัตฐโกมล (2550 : 7) เห็นว่า คุณลักษณะของพี่เลี้ยงได้แก่ การเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี สามารถแสดงออกถึงความมีมนุษย์สัมพันธ์ สามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้ที่มีทั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติงานและสังคมที่พร้อมถ่ายทอดให้กับผู้ที่มีประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าได้ สามารถสนับสนุนผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

กล่าวโดยสรุป พี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติที่ดี ย่อมส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลซึ่งรับการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ สามารถสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดตลอดจนคุณลักษณะที่ดีไปพัฒนาเป็นประสบการณ์ของตน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตลอดจนนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งความเป็นเลิศ ต่อไป

2.2.4 รูปแบบของ Mentoring

โดยที่ระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentoring System นี้ เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังที่ จอห์นสัน เจอรอย์ และเกรจิโอ (Johnson , Geroy and Greigio, 1991 อ้างใน สมปรารถนา ประกัตฐโกมล, 2550 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง เป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 คน โดยบุคคลฝ่ายหนึ่งจะได้รับการเพิ่มพูนพัฒนาความสามารถจากบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง หรือได้รับทั้งสองฝ่าย ซึ่งความรู้นั้นจะเป็นความรู้ใหม่ (หรือเพิ่มเติมในความรู้เดิม) เพื่อปรับให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนี้จะเกี่ยวข้องกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงกับการเป็นผู้อยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง รูปแบบของ Mentoring ในยุคแรก ๆ จึงมีลักษณะเป็น “แบบคู่” กล่าวคือ เป็นการจับคู่กันระหว่างบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น Mentor หนึ่งคนต่อบุคคลที่ได้รับการดูแลจาก Mentor ซึ่งที่เรียกว่า Mentee หนึ่งคน อย่างไรก็ดี รูปแบบดังกล่าวได้เกิดข้อจำกัด

อยู่หลายประการ เช่น Mentor หายาก จำนวน Mentor มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของ Mentee นอกจากนี้ การเรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวยังไม่เพียงพอกับความต้องการการพัฒนาของ Mentee ส่งผลให้รูปแบบนี้ ไม่ประสบความสำเร็จ ต่อมา จึงได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบต่างไปจากเดิม ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับแนวคิดระบบ Mentoring มุ่งไปสู่การที่จะต้องอาศัย “เครือข่าย” ของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ามาช่วยสอนงาน เพื่อเป็นส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของ Mentee ในระดับที่สูงขึ้น ในระยะหลังจึงเกิดรูปแบบ “ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม” ในลักษณะของกลุ่มเรียนรู้ขึ้น โดยกำหนดให้ Mentor เป็นผู้รับผิดชอบเป็นผู้นำการเรียนรู้ในแง่นี้ Mentor เป็นเสมือนแม่แบบในการทำงานของ Mentee (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 132) ที่จะช่วยนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไรก็ดี ในการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ได้รับการดูแล ก็มีข้อที่ควรต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและระมัดระวังด้วยโดยพิจารณาจากทั้งพี่เลี้ยงและผู้ที่อยู่ในความดูแลให้เหมาะสมกัน เช่น เพศ สัญชาติ อายุ สังคมและวัฒนธรรม รูปแบบการเรียนรู้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง และให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นตลอดทั้งโครงการ เนื่องจากคุณลักษณะ คุณสมบัติตลอดจนทัศนคติของผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมีความแตกต่างกัน การสร้างหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนความตั้งใจในการพัฒนาบุคคลอื่นก็ย่อมมีความแตกต่างกัน (สมปรารถนา ประกัตฐโกมล, 2550 : 62) ดังนั้น การคัดเลือก สรรหา Mentor ตลอดจนการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพและทักษะการสอนงานให้แก่ Mentor จึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการของ Mentoring สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบทั้งอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Bayle & James, 1990 อ้างใน อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 130) และอาจใช้ระยะเวลาสั้น หรือยาวนานก็ได้ ดังที่ ชี (Shea, 1992 อ้างใน ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552 : 10) ได้แสดงรูปแบบการดำเนินการในกระบวนการของระบบพี่เลี้ยงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการดำเนินการในกระบวนการของระบบพี่เลี้ยง

ระยะเวลา / ลักษณะ	ระยะเวลาสั้น	ระยะเวลานาน
เป็นทางการ	การที่หน่วยงานมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงกว่าให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่	การที่หน่วยงานจัดให้มีโครงการระบบพี่เลี้ยงและจัดกลุ่มพี่เลี้ยงกับผู้ได้รับการดูแล ซึ่งพี่เลี้ยง

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการดำเนินการในกระบวนการของระบบพี่เลี้ยง (ต่อ)

ระยะเวลา / ลักษณะ	ระยะเวลาสั้น	ระยะเวลานาน
	ระดับต่ำกว่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การมอบหมายให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่	จะให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงาน เพื่อให้ผู้ได้รับ การดูแล มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หน่วยงานต้องการ และให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
ไม่เป็นทางการ	เจ้าหน้าที่มาขอคำปรึกษาจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า อย่างไม่เป็นทางการ เป็นครั้งคราว เสร็จแล้วก็แล้วกันไป ความสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่อง	เจ้าหน้าที่ระดับต่ำกว่าที่มีความคุ้นเคย สนิทสนมกับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า และสามารถขอคำปรึกษาเรื่องใดก็ได้ เมื่อใดก็ได้ที่ต้องการ และมีความสัมพันธ์กันยาวนาน

ที่มา : Shea, 1992 อ้างใน ศุภวรรณ ศรีเกตุ, 2552 : 10

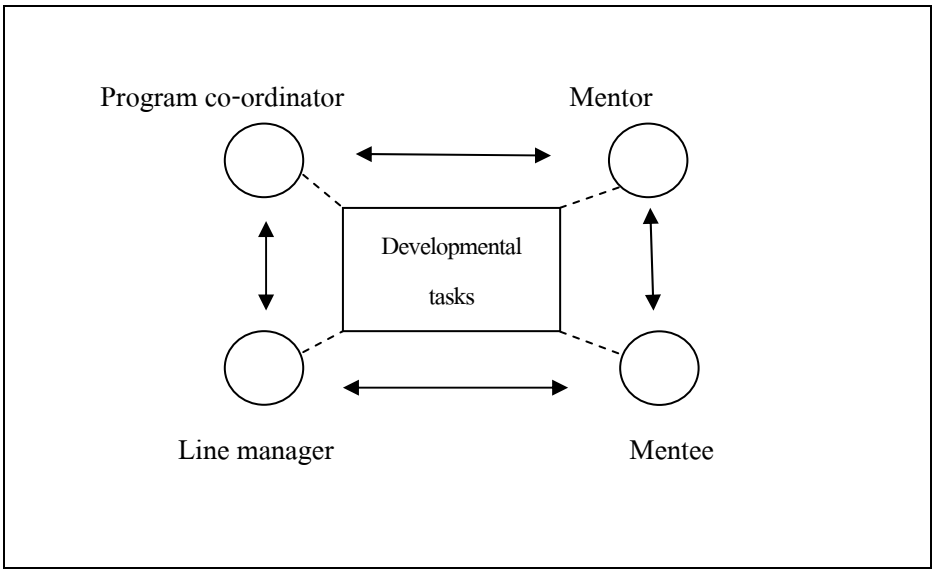
อันที่จริงแล้ว องค์การส่วนใหญ่ก็มีการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในหลายรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (spontaneous mentoring) โดยอาจจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตาม แต่ระบบที่เป็นทางการจะช่วยดึงให้การดำเนินการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การได้ หากระบบดังกล่าวได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากจะช่วยดึงหรือพัฒนาศักยภาพตลอดจนสิทธิประโยชน์ของบุคลากรได้มากกว่าระบบที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งยังสามารถลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และลดข้อครหากรณีต้องการสนับสนุนคนเก่งโดยอาศัยเส้นทางพิเศษได้ (the informal system bypasses talented employees)

นอกจากนี้ หากพิจารณาภาพรวมของระบบพี่เลี้ยงแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงอาจประกอบไปด้วยกลุ่มคนหลายหลากแล้วแต่ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การ แต่กลุ่มคนที่เป็นกลุ่มหลัก ๆ แล้วมักจะไม่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากจำแนกของ เดวิด คลัทเทอร์บัค (David Clutterbuck. (2010 : 7) ซึ่งเห็นว่า โครงการ (programme) ในการ mentoring โดยปกติจะประกอบไปด้วยกลุ่มคน 4 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ

1. กลุ่มผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (the mentor)
2. กลุ่มผู้ซึ่งอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (the mentee)
3. กลุ่มที่อยู่ในกระบวนการบริหารจัดการระบบ (the line manager)

4. กลุ่มที่ติดตามประเมินผล (the programme co-ordinator, who monitors the relationships and looks at resources for training opportunities)

ทั้งนี้ ความสำเร็จของโครงการขึ้นกับความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของคนทั้งสี่กลุ่มนี้ ดังจะเห็นได้จากแผนภาพแสดงขอบเขตผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงโดยรวม



รูปภาพที่ 2.5 แสดงขอบเขตผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงโดยรวม

ที่มา : ดัดแปลงจาก เดวิด คลัทเทอร์บัค (David Clutterbuck. (2010 : 7)

การทำหน้าที่พี่เลี้ยงอาจเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การ เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน ไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือเข้ากันไม่ได้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการป้องกันการลาออกจากองค์การ ให้พนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะการทำงาน และนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การทำหน้าที่ให้กับพนักงานที่ถูกสอนงานจะเป็นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพได้เร็วกว่าพนักงานปกติ เป็นการจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น ซึ่งผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานก็ได้ แต่ควรต้องเป็นคนที่มีประสบการณ์นั้นๆ มาก่อน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้คำปรึกษาดูแลตลอดจนสอนงาน

ความแตกต่างระหว่าง Mentoring และ Coaching

นักวิชาการหลายท่านได้แปลหรือให้ความหมายคำสองคำนี้แตกต่างกันไป ดังเช่น

กมลวรรณ รามเดชะ (2550) ได้แปลคำว่า “Mentoring” ว่า การให้คำปรึกษาดูแล และคำว่า “Coaching” ว่า การสอนงาน

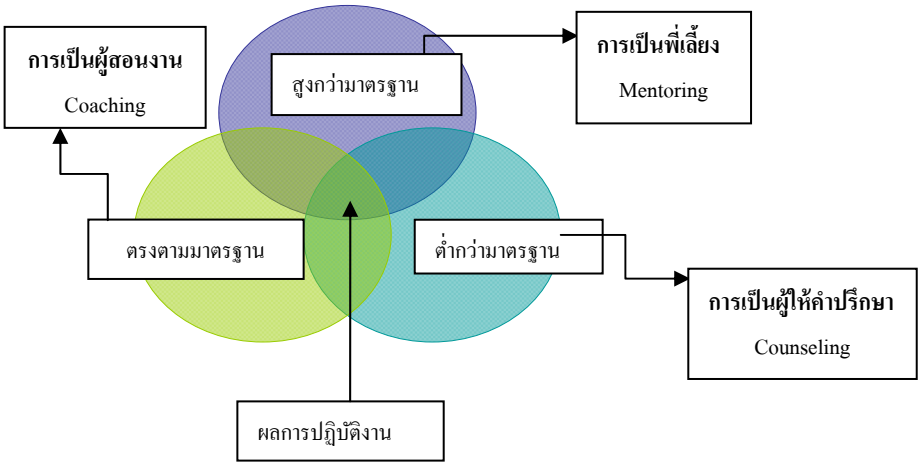
อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) ได้แปลคำว่า “Mentoring” แตกต่างออกไปว่า การเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งได้แยกการให้คำปรึกษา (counseling) เป็นอีกส่วนหนึ่งต่างหากออกไป

อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 131) ให้ความหมายคำว่า “Mentoring” ว่า ระบบพี่เลี้ยง และเห็นว่าการสอนงานและการให้คำปรึกษาดูแลเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor)

ส่วน เคธี อี. แครม (Kathu E.Kram,1988 อ้างใน กมลวรรณ รามเดชะ, 2550 : 123 เห็นว่า Coaching เป็นส่วนหนึ่งที่แฝงอยู่ในเรื่องของ Mentoring

ในขณะที่นักวิชาการบางท่านก็ได้แยกความแตกต่างของสองเรื่องนี้ออกจากกันโดยเห็นว่า Coaching เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ส่วน Mentoring จะเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพของการทำงาน รวมทั้งเห็นว่า หากพิจารณาในแง่ของเป้าหมายแล้ว กรณี Coaching จะมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเตรียมทักษะที่จำเป็นให้พร้อมแก่การปฏิบัติงาน ผู้สอนงานจะเป็นผู้สั่งการเรียนรู้และให้การชี้แนะ ในขณะที่ Mentoring จะมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนและเป็นแนวทางในการเจริญก้าวหน้าของผู้ที่ได้รับดูแล (Mentee) โดยผู้ที่ได้รับดูแล (Mentee) เป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง แต่หากพิจารณาในแง่ของบทบาทแล้ว เห็นว่า Coaching จะสนใจในปัญหาใกล้ตัวและโอกาสในการเรียนรู้ เน้นหนักไปที่การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม ในขณะที่ Mentoring จะมุ่งเน้นไปที่การฟัง การเป็นต้นแบบที่ดีและการให้คำแนะนำ และมุ่งไปที่การพัฒนาเส้นทางเดินอาชีพในระยะยาว (กมลวรรณ รามเดชะ, 2550 : 125)

อย่างไรก็ดี อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 22) เห็นว่า แม้ว่า Coaching และ Counseling จะมีความแตกต่างกัน แต่ในภาพรวมแล้วการประยุกต์ใช้เครื่องมือทั้งสองต่างก็เป็นทักษะหรือความสามารถด้านการบริหารจัดการงานที่สำคัญของหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงต้องพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือดังกล่าวให้เหมาะสมแก่การพัฒนาพนักงานในองค์การ นอกจากนี้ ทั้ง Coaching และ Counseling ต่างก็มีความเกี่ยวข้องกับ Mentoring และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมด้วยเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.6 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของหัวหน้างานกับการพัฒนาพนักงาน



รูปภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของหัวหน้างานกับการพัฒนาพนักงาน
ที่มา : ดัดแปลงจาก อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 22)

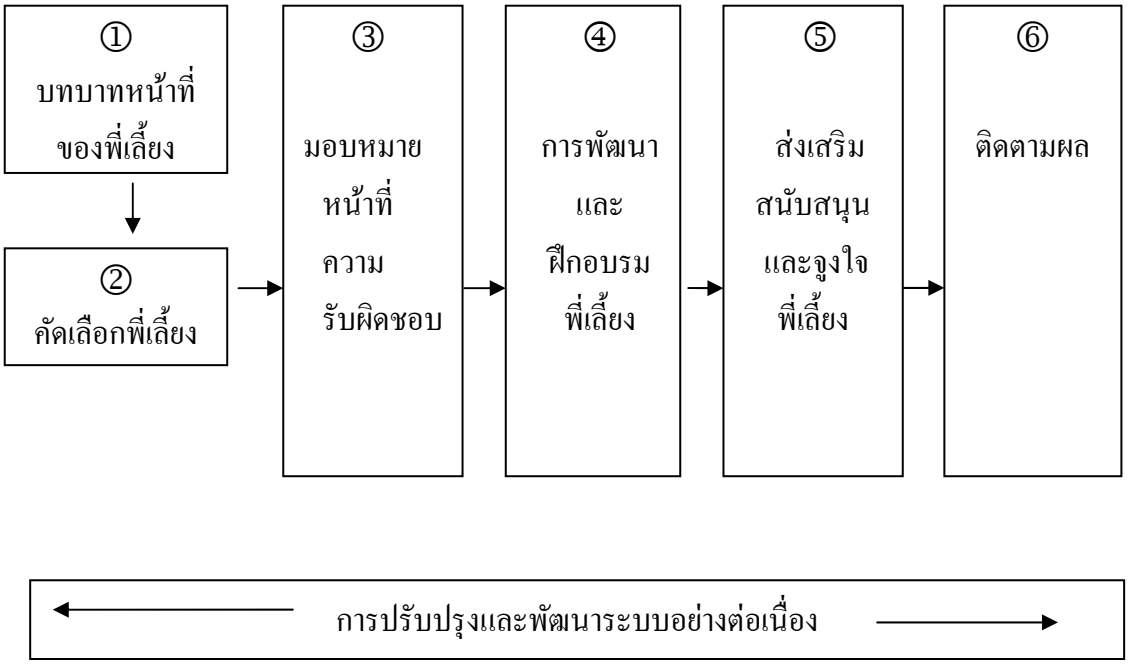
กล่าวโดยสรุป ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หมายความถึง เทคนิคที่นำมาใช้ในการกระบวนการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลแต่ละคน โดยการถ่ายทอดความรู้ผ่านบุคคลผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายคือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงมีหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมถึงการเป็นผู้สอนงาน และผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน การปรับตัว ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบในการดำเนินการก็อาจมีได้หลายลักษณะ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องลักษณะเฉพาะของงานนั้น ๆ โดยอาจดำเนินการได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

อนึ่ง เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนานักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยภารกิจหลักขององค์การที่บุคลากรดังกล่าวต้องปฏิบัติ ได้แก่ ภารกิจด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ซึ่งในการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าว การสอนงานและการให้คำปรึกษาแนะนำต่างก็เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไปอย่างแยกไม่ออก ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้

อ้างอิงยึดโยงกับข้อความคิดของ อุไรวรรณ อยู่ชา โดยถือว่าการสอนงานและการให้คำปรึกษา เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง

2.2.5 ขั้นตอนในภาพรวมของระบบพี่เลี้ยง

นักวิชาการด้านการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบพี่เลี้ยงไว้แตกต่างกัน ดังเช่น อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 159) ได้กล่าวถึงภาพรวมของระบบพี่เลี้ยงที่องค์การนำไปใช้และประสบความสำเร็จว่า มี 6 ขั้นตอน กล่าวคือ (1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง (2) การคัดเลือกพี่เลี้ยง (3) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง (4) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง (5) การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และ (6) การติดตามผล ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.7 ที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของระบบพี่เลี้ยง



รูปภาพที่ 2.7 แสดงภาพรวมของระบบพี่เลี้ยง

ที่มา : ดัดแปลงจาก อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 160

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

ในขั้นตอนนี้ ควรพิจารณาจากปัญหาที่แต่ละองค์การประสบและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยระบบพี่เลี้ยง ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในแต่ละองค์การ จึงอาจมีความแตกต่างกันไปได้ในรายละเอียด แต่บทบาทหน้าที่หลักส่วนใหญ่จะมีความใกล้เคียงกัน ดังเช่น

1. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานใหม่ ด้วยวิธีการพื้นฐานทั่วไปเช่น การเข้าไปพูดคุย การสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง หรือการทำกิจกรรมร่วมกัน

2. บทบาทในการให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวนโยบายขององค์การ การวางตัว การปฏิบัติงาน

3. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์การ การพัฒนาขีดสมรรถนะ การสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัวกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ การทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

4. บทบาทในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ทั้งในเรื่องงาน และนอกเหนือจากงาน การปรับตัว

5. บทบาทในการติดตามให้ความเห็นเกี่ยวกับพนักงานใหม่ เพื่อส่งให้ต้นสังกัดหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ประกอบการประเมินผลทดลองงาน

6. บทบาทในการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ โดยการมอบหมายการเรียนรู้ การศึกษางาน และนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้ให้แก่พนักงานใหม่

7. บทบาทในการศึกษา เตรียมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็น และถ่ายทอดให้กับพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดพัฒนาการเรียนรู้และสามารถปรับตัวในการทำงานได้

8. บทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (Coaching) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) โดยทำหน้าที่ในการสอน และชี้แนะวิธีการในการทำงานของพนักงานใหม่

9. บทบาทในการติดตามและประเมินผล โดยการทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ เพื่อรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จะนำมาปรับปรุงแนวทางการให้ความช่วยเหลือพนักงานใหม่ และสื่อสารให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ ก่อนที่จะนำความเห็นมาประกอบการประเมินผลงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกพี่เลี้ยง

ในขั้นตอนนี้ บางองค์การมีการแบ่งกระบวนการคัดเลือกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติ การรับสมัคร และการคัดเลือก

1. การกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง

เป็นกระบวนการที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลว เพราะเป็นผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ในการสอนแนะ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่พนักงานใหม่ ดังนั้น คุณสมบัติที่จะกำหนดควรมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2. การรับสมัครพี่เลี้ยง

กระบวนการนี้ อาจทำได้หลายช่องทาง โดยอาจให้พนักงานที่สนใจทำหน้าที่พี่เลี้ยงแจ้งความประสงค์ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำเนินการต่อไป หรือเปิดรับสมัครผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3. กระบวนการคัดเลือกพี่เลี้ยง

ในกระบวนการนี้อาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือ (1) คัดเลือกไว้เป็นการล่วงหน้า และ (2) คัดเลือกเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา อย่างไรก็ดี ในองค์การขนาดใหญ่ มักจะมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีการคัดเลือกและอบรมผู้ที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมที่จะใช้เมื่อมีพนักงานใหม่หรือมีพนักงานโอนย้ายเข้ามาในหน่วยก็สามารถทำหน้าที่พี่เลี้ยงได้ทันที โดยในลักษณะนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะจัดทำฐานข้อมูลพนักงานไว้และนำส่งให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาผู้มีคุณสมบัติในการเป็นพี่เลี้ยงแล้วนำส่งเป็นฐานข้อมูลไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และส่งไปเข้ารับการอบรมเรื่องคุณค่าของการเป็นพี่เลี้ยง บทบาทของพี่เลี้ยงและการกำหนดหน้าที่พี่เลี้ยงเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะส่งรายชื่อพี่เลี้ยงของหน่วยงานไปให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ตามความเหมาะสม ส่วนลักษณะที่สอง เป็นลักษณะที่องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันใช้กันอยู่ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่งรายชื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงไปให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกตามความเหมาะสมเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา

ขั้นตอนที่ 3 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง

เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้พี่เลี้ยงเห็นคุณค่าและภูมิใจกับการเป็นพี่เลี้ยง ทั้งนี้ ผู้ที่มอบหมายได้แก่ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ โดยจะเป็นผู้แจ้งข้อมูลพนักงานใหม่ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลพนักงานใหม่ให้พี่เลี้ยงทราบอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง

เป็นส่วนหนึ่งของการวางรากฐานที่ดีในการพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้พี่เลี้ยงที่ดี มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การส่งเสริม สนับสนุน และการจูงใจพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงจะสามารถดำรงอยู่และดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มิฉะนั้นแล้ว โอกาสที่ระบบนี้จะสำเร็จเป็นไปได้ยากโดยเฉพาะในการนำระบบไปใช้ (Implement) ดังนั้น แนวทางการส่งเสริมในหลายองค์การจึงเริ่มจากการที่ผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ให้ความสำคัญในการสร้างระบบพี่เลี้ยง ไม่ว่าจะเป็นการรับรองพี่เลี้ยงต่อพนักงานใหม่ การเปิดโอกาสให้พี่เลี้ยงแสดงความคิดเห็นต่อระบบพี่เลี้ยงการให้รางวัลและการจูงใจพี่เลี้ยง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาระบบพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการขององค์การ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล

การติดตามผลการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ (Implement) เพื่อประเมินว่าพนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และสามารถปรับตัวเข้ากับองค์การได้มากน้อยเพียงใด การติดตามผลส่วนใหญ่มักจะดำเนินการติดตามโดยการจัดทำแบบประเมินความรู้ ความเข้าใจของพนักงานใหม่ เช่น

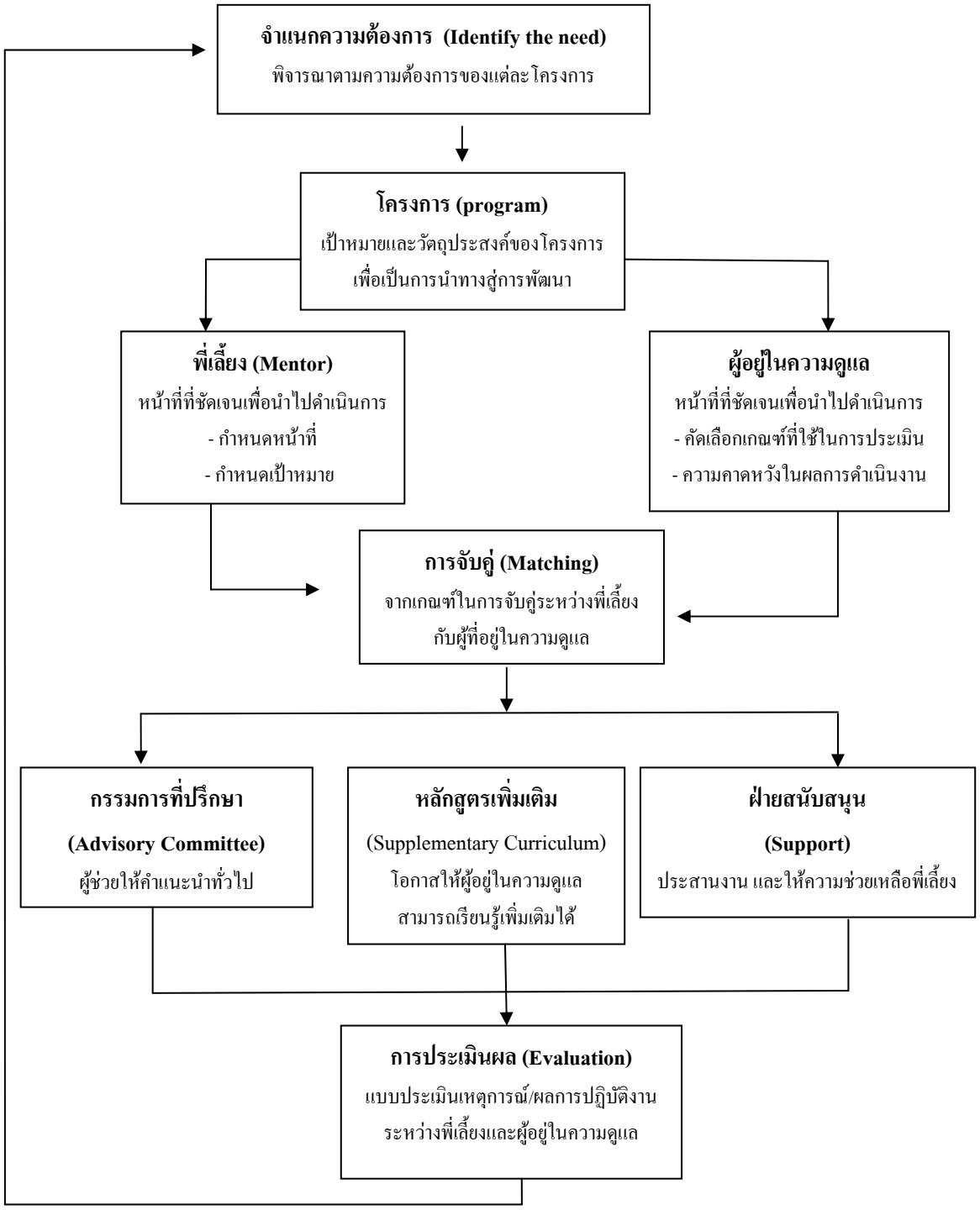
1. การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ

2. ความรู้เรื่องการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ข้อบังคับระเบียบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3. ทัศนคติ อันได้แก่ทัศนคติต่อองค์การในภาพรวม ทัศนคติต่อวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การ ทัศนคติต่อสถานที่ สภาพแวดล้อม ทัศนคติต่อหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ทัศนคติต่อหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

4. การปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการเรื่องการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานอื่น การปรับตัวเข้ากับงานรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานและแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ขององค์การ

ในขณะที่ เจฟฟรีย์และเฟอร์กูสัน (Jeffrey and Ferguson, 1992 : 252) เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพทั้งสำหรับพี่เลี้ยงและผู้ที่อยู่ในความดูแล มีขั้นตอนและวิธีการที่ช่วยในการพัฒนาดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.8 ขั้นตอนของระบบพี่เลี้ยง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Jeffrey and Ferguson, 1992 : 252

2.2.6 ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การนำมาซึ่งประโยชน์หลายประการ ดังจะเห็นได้จากข้อคิดเห็นที่ได้แสดงไว้ในตำราทางวิชาการของหลาย ๆ ท่าน ดังเช่น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 28) เห็นว่า ประโยชน์จากการกำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงในองค์การมีหลายประการ ได้แก่

1. สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพหรือมีโอกาสในการเติบโต และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานโดยใช้ระยะเวลาเร็วกว่าพนักงานปกติ (Fast Track)

2. จูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) ให้ทำงานอยู่องค์การ

3. กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงาน (Productivity) มากขึ้น ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น เนื่องจาก Mentee เห็นโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพตน

3. สร้างสรรค์บรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น (Think Outside the Boxes) จาก Mentee รวมไปถึงการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way Communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee ซึ่งจะช่องทางที่ดีที่ Mentor สามารถแจ้งถึงเป้าหมาย ภารกิจ และความคาดหวังที่องค์การต้องการ

5. ทำให้หัวหน้างานในฐานะ Mentor มีเวลาคิดวางแผน กำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงานให้มากขึ้น

ส่วน อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 135) ก็มีความเห็นทำนองเดียวกันกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ แต่ได้แยกแยะประโยชน์ที่จะได้รับให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเห็นว่าระบบนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์การ ต่อ Mentee และตัวของ Mentor เอง กล่าวคือ 1) ประโยชน์ต่อองค์การ ได้แก่ สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถมีศักยภาพได้เร็วกว่าปกติ จูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดปัญหาการลาออกของพนักงานใหม่ และพัฒนาระบบการสื่อสารสองทางระหว่าง Mentor และ Mentee 2) ประโยชน์ต่อ Mentee ได้แก่ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทีมงาน กล้าแสดงความคิดเห็น ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และ 3) ประโยชน์ต่อ Mentor ได้แก่ พัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างโอกาสในการเติบโต

นอกจากประโยชน์ที่กล่าวข้างต้นแล้ว ระบบพี่เลี้ยงยังเป็นกระบวนการที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้และมองเป้าหมายความก้าวหน้าในอาชีพได้ด้วย และแรงจูงใจนี้เองที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2528 : 18) เป็นสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการจูงใจอันเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง (อารี พันธ์มณี, 2534 : 179) และชี้แนะแนวทางให้มีการการตอบสนองไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นความต้องการเฉพาะอย่างที่ให้ความพึงพอใจแก่บุคคล (จรูญ โกมลบุณย์, 2538 : 27) แรงจูงใจ (Motivation) จึงหมายถึงสิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น (Whatever causes activity) (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 1) และหากพิจารณาในเชิงจิตวิทยาแล้ว กระบวนการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Need) แรงขับ (Drive) และพฤติกรรม (Behavior) ฉะนั้น จึงต้องมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงขับ ซึ่งแรงกระตุ้นอย่างเดียวกันอาจมีพฤติกรรมเป็นหลายแบบได้ ในทางตรงกันข้ามแรงกระตุ้นอย่างเดียวกันก็อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันได้เช่นเดียวกัน และแรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ต้องสนองความต้องการแล้ว (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 4-5) ฉะนั้น ในการออกแบบโครงสร้างระบบพี่เลี้ยงจึงต้องคำนึงถึงแนวคิดเชิงจิตวิทยาเหล่านี้ด้วย ระบบจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะปัญหาสำคัญที่หลายองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนประสบเกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจ ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ มีเป้าหมาย รวมทั้งมีความคิดริเริ่มในการทำงานไปในขณะเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมีความพร้อมที่จะรับมือกับสภาพการณ์ของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภารกิจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐการค้นหาเทคนิควิธีการในสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพยิ่งขึ้น เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเกี่ยวข้องกับการประโยชน์สุขของประชาชนไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2539 : 8) ที่พบว่านอกจากปัจจัยด้านความสามารถในการทำงาน (ability) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) การปฏิบัติงานของบุคคล ยังถูกกำหนดด้วยปัจจัยที่สำคัญด้านแรงการจูงใจในการทำงาน (motivation) ด้วย โดยทั้งสามด้านเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานและเป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพหรือขาดประสิทธิภาพได้ แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

กล่าวโดยสรุป ระบบ Mentoring เป็นระบบที่ก่อให้เกิดความผูกพันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน และระหว่างพนักงานกับองค์การ มีส่วนช่วยใน

การสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการไปให้ถึงเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างทีมงาน (Team Work) ที่ดีให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เป็นระบบที่เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในอาชีพของตน ดังนั้น ระบบพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาคนโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

อย่างไรก็ดี ในการทำโครงการ Mentoring ควรค้นหาเป้าหมายที่แท้จริงของการทำเสียก่อน ระบบพี่เลี้ยงจะมีประสิทธิภาพแค่ไหน เพียงใด ก็ขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นระบบความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน (Learning Relationship) ซึ่งเป็นหัวใจในการเปลี่ยนแปลง ลักษณะงาน (work context) ผู้รับบริการ (client) โอกาส (chance) โครงสร้างของกระบวนการการบริหารเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ทักษะภายในที่จะนำมาช่วยพัฒนาศักยภาพ และที่สำคัญก็คือคุณภาพของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน รวมไปถึงกรอบจริยธรรมของผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าว (Mary Connor & Julia Pokora, 2010 : 6-7) ฉะนั้น การนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาบุคลากรในองค์การ จึงมีข้อที่ควรคำนึงถึงหลายประการ อันได้แก่

1. เหตุผลความจำเป็น
2. ข้อดี และข้อเสียของระบบ
3. ภาระและความคุ้มค่าในการดำเนินการ
4. ภาพโดยรวมของระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้

ในกรณีที่พิจารณาเห็นเป็นการสมควรที่จะนำระบบนี้มาประยุกต์ใช้ในองค์การแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ต้องพิจารณา ได้แก่ (1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง (2) การคัดเลือกพี่เลี้ยง (3) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง (4) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง (5) การส่งเสริม สนับสนุน และการจูงใจพี่เลี้ยง และ (6) การติดตามผล

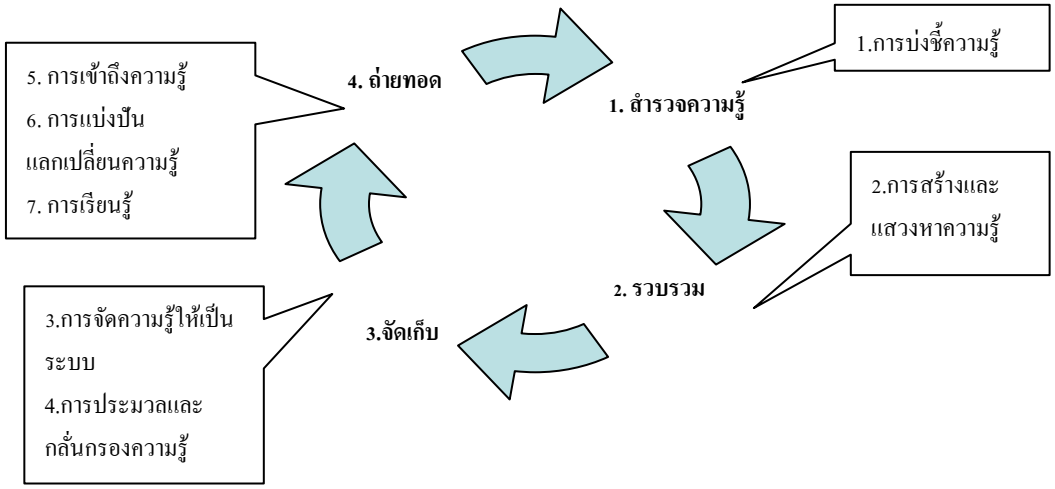
ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมการนำระบบนี้มาใช้ในองค์การ อาจแยกเป็น

1. ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
2. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
3. ระบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ขององค์การ และ
4. ระบบสารสนเทศขององค์การ

2.2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการเรียนรู้

ด้วยเหตุที่ระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาการเรียนรู้ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการกระจายความรู้ การสร้างระบบพี่เลี้ยงในองค์การจึงเป็นหนึ่งในลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อสอนงาน ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ จะทำให้พนักงานในองค์การไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยงผู้สอนงานผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน และผู้ที่ได้รับการสอนงานหรือชี้แนะ ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น (เจษฎา นกน้อย, 2553 : 11-12)

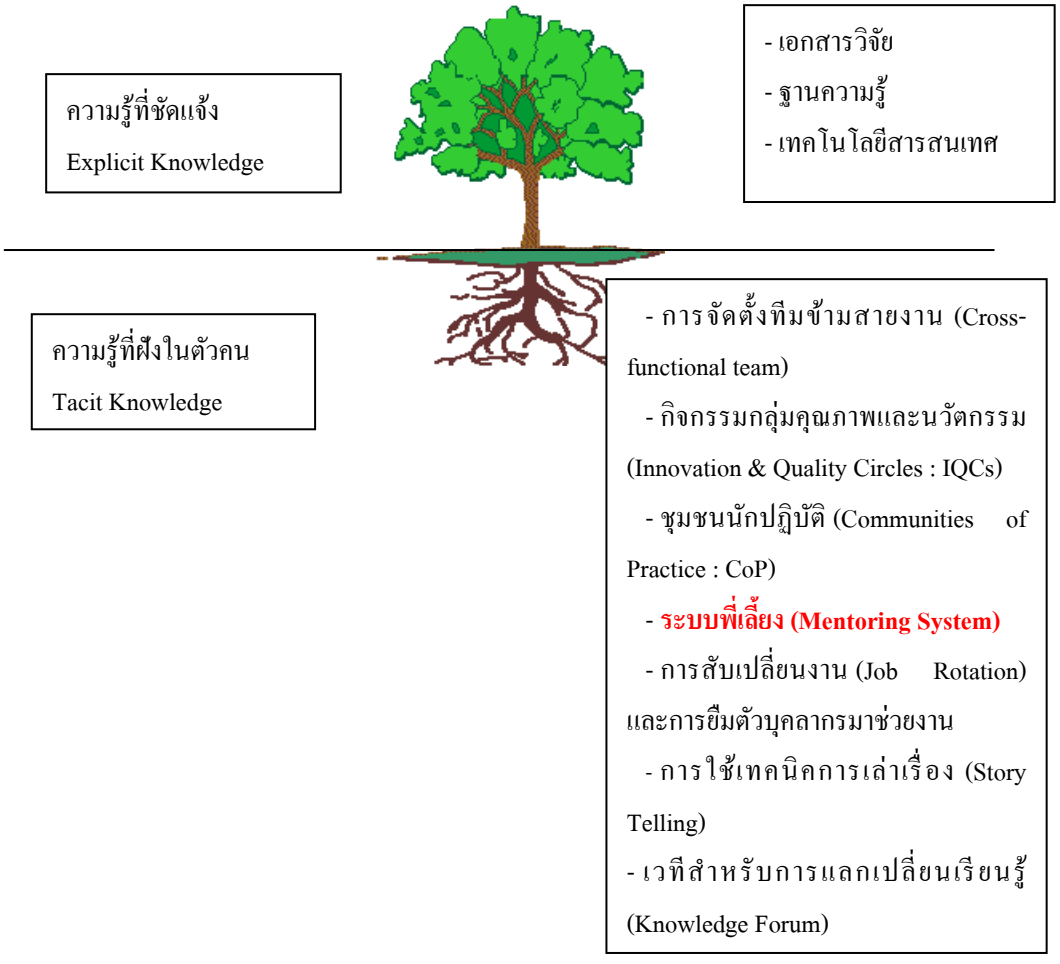
หากพิจารณาจากประเภทของความรู้ที่ได้มีการจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ตลอดจนคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และ (2) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนแต่ละคน เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารลายลักษณ์อักษรได้ยาก สามารถแบ่งปันกันได้ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องเช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ แล้ว พบว่าความรู้ประเภทหลังนี้เป็นความรู้ที่สำคัญและเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ดี ความรู้ทั้งสองประเภทนี้ก็ยังคงต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.9 ที่แสดงถึงวงจรในกระบวนการการจัดการความรู้



รูปภาพที่ 2.9 กระบวนการการจัดการความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (2553) online

จากรูปภาพที่ 2.9 จะเห็นได้ว่า การถ่ายทอดความรู้ เป็นส่วนประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายช่องทาง หลายรูปแบบ ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) และ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.10



รูปภาพที่ 2.10 รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (2553) online

ระบบพี่เลี้ยง จึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ได้ถูกนำมาใช้ในกระบวนจัดการความรู้ ในแง่ของการถ่ายทอด แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อพัฒนาระดับการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ อันส่งผลให้ความรู้ยังคงอยู่ในองค์การโดยเป็นส่วนที่เข้ามาช่วยเสริมการรักษาหรือเก็บเกี่ยวองค์ความรู้ไว้ก่อนที่จะสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

หากพิจารณาจากตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ของ Michael J. Marquardt ที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ระบบพี่เลี้ยง หรือ Mentoring ได้ถูกนำมาใช้ในระบบย่อยด้านคน เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ การถ่ายทอดการเรียนรู้ โดยผ่านการสื่อสารระหว่างกันของผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงกับผู้ที่ได้รับการดูแล โดยความรู้จำนวนมากที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของระบบพี่เลี้ยงจะได้รับการถ่ายทอดผ่านการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าไปสู่เพื่อนร่วมงานที่อ่อนประสบการณ์กว่า ระบบพี่เลี้ยงจึงมีส่วนช่วย “เชื่อม” ประสานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ ทำให้ความรู้ลื่นไหลไปยังทั่วทั้งองค์การ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทุกระบบการทำงาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การในปัจจุบัน เพื่อช่วยพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งความเป็นเลิศ และองค์การที่มีสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานสูงต่อไป การถ่ายทอดความรู้จึงเป็นไปเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากองค์การมีชีวิต ไม่อาจที่จะหยุดการพัฒนาได้ เมื่อคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความเป็นองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายองค์การได้ องค์การจึงต้องเตรียมความพร้อมให้กับตนเองเพื่อรับมือกับการความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวางระบบพี่เลี้ยงในองค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งในการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวเดิน และการก้าวกระโดดขององค์การ โดยมีผลทำให้ระดับการพัฒนาทั้งของคนและองค์การก้าวรุดหน้าได้เร็วขึ้น

ปัจจุบันองค์การภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากเช่นเดียวกับองค์การภาคเอกชน โดยได้มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์เป็นที่พึงประสงค์ภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังจะเห็นได้งานศึกษาวิจัยของสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2549) อย่างไรก็ดี การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจะเกิดได้บุคลากรต้องได้รับ การพัฒนาการเรียนรู้ รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจและความตระหนักในข้อมูล

ที่เอื้อต่อการปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมอันจะทำให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเปลี่ยนไป

อีกทั้ง การที่องค์การภาครัฐจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้นั้น องค์การต้องมีความรู้ความเข้าใจอันท่องแท้ในหลักการเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการที่สำคัญดังเช่น หลักนิติธรรม ที่เรียกร้องให้การดำเนินการต้องเป็นไปตามกฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หลักความโปร่งใส ที่มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ รวมทั้งต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ หลักความรับผิดชอบ ที่ต้องกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ตลอดจนหลักความคุ้มค่า ที่ต้องการการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และสุดท้ายก็คือ หลักคุณธรรม ที่ต้องยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต และด้วยเหตุที่องค์การภาครัฐจำต้องอาศัยบุคลากรในการขับเคลื่อน การพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรภายในองค์การจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพื่อให้การบริหารราชการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ดี หากพิจารณาทิศทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบราชการโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐในช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมาแล้ว พบว่า ก็ได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงระบบราชการให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการกระตุ้นเพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นควบคู่ไปกับการลดความสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากรลง (Do more with less) โดยมีเป้าหมายที่ “การอยู่ดีมีสุขของประชาชนและสังคม” ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ได้ส่งผลให้ผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการองค์การภาครัฐหลายแห่งโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนโดยตรงพุ่งความสำคัญไปยังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะการทำงานขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงความพยายามผลักดันให้องค์การของตนก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานสูง รวมไปถึงการค้นหาเทคนิคหรือกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentoring System นี้ก็เป็นหนึ่งในเทคนิคหรือกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐ ที่องค์การภาครัฐสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงานและในแนวทางการดำรงชีวิต และเป็นส่วนที่ช่วยผลักดันหรือให้องค์การก้าวไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จ โดยอาศัยการปลูกฝังถ่ายทอดจากคนหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นน้องเลี้ยง (mentee)

ระบบนี้จึงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย วัฒนธรรม และค่านิยมองค์การ

อย่างไรก็ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านปัญหา ความต้องการและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องมือที่เหมาะสมต่อการมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ตลอดจนสามารถบูรณาการการประยุกต์ใช้ร่วมกันกับกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมได้โดยไม่ก่อให้เกิดภาระแก่องค์การ ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน และช่วยพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การให้ดีขึ้น อันนำไปสู่เป้าหมายคือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นขององค์การภาครัฐ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาก็เป็นทำนองเดียวกัน ดังที่จะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

2.3 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ความเป็นมา

เดิม ประเทศไทยยังไม่มีองค์การกลางด้านการการร่างกฎหมายโดยเฉพาะ โดยปกติพระมหากษัตริย์ก็จะทรงมีพระราชดำรัสให้อาลักษณ์เป็นผู้ร่างกฎหมายขึ้นตามพระราชประสงค์ และเมื่ออาลักษณ์ดำเนินการเสร็จก็จะนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายเพื่อทรงตรวจแก้ด้วยพระองค์เองแล้วจึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้บังคับเป็นเรื่อง ๆ ไป ต่อมา ในปี พ.ศ. 2417 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติเคาน์ซิลออฟสเตด คือ ที่ปฤกษาราชการแผ่นดิน” ขึ้น เพื่อให้เป็นองค์การถวายคำปรึกษาแก่พระองค์ในการบริหารราชการแผ่นดิน การร่างกฎหมาย และการพิจารณาเรื่องที่ราษฎรได้รับความเดือดร้อน ซึ่งอำนาจหน้าที่ขององค์การดังกล่าวคล้ายคลึงกับ Conseil d’Etat หรือ Council of State ของกลุ่มประเทศภาคพื้นยุโรป

ต่อมา เมื่อประเทศไทยมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบกฎหมายและการศาลให้เป็นสากล เพื่อใช้เป็นเหตุผลในการแก้ไขสนธิสัญญาสิทธิสภาพนอกอาณาเขตที่ประเทศไทยทำไว้กับต่างประเทศ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งคณะกรรมการร่างประมวลกฎหมายต่าง ๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อร่างกฎหมายอย่างสากล และภายหลัง

ในปี พ.ศ. 2466 ก็ได้ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตั้ง “ กรมร่างกฎหมาย” สังกัดกระทรวงยุติธรรมขึ้น เพื่อให้การชำระประมวลกฎหมายและร่างกฎหมายอื่น ๆ เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี 2475 กรมร่างกฎหมายก็ถูกโอนไปขึ้นตรงต่อคณะกรรมการราษฎร์ เพื่อความสะดวกในการดำเนินการออกกฎหมาย และในปีต่อมา ก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา พุทธศักราช 2476 เพื่อจัดตั้ง “คณะกรรมการกฤษฎีกา” ขึ้นตามแนวทางของสถาบันที่ปฤกษาราชการแผ่นดินในสมัยรัชกาลที่ 5 และ Conseil d’Etat ของกลุ่มประเทศภาคพื้นยุโรป โดยโครงสร้างองค์การดังล่าวจะแบ่งเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ (1) กรรมการร่างกฎหมาย และ (2) กรรมการกฤษฎีกา มีหน้าที่จัดทำร่างกฎหมายรับปรึกษาให้ความเห็นในทางกฎหมายแก่ทะบวงการเมืองของรัฐบาลแทนกรมร่างกฎหมาย รวมทั้งมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง งานด้านหลังนี้ได้รับการพัฒนาตลอดมา จนถึงในปี พ.ศ. 2542 ที่ได้มีการจัดตั้งศาลปกครองและได้โอนงานส่วนนี้ไปเป็นอำนาจของศาลปกครอง ส่วนเหตุผลที่ให้เรียกองค์การศาลปกครองที่จะตั้งขึ้นในอนาคตว่า “คณะกรรมการกฤษฎีกา” นั้นก็เพราะในขณะนั้นรัฐบาลไม่ประสงค์จะคำว่า “ศาล” เนื่องจากสัญญาทางพระราชไมตรีเกี่ยวกับการถอนคดีจากอำนาจของศาลไทยยังมีอยู่ และเกรงว่าต่างประเทศจะอ้างเหตุการณ์ตั้งศาลใหม่เข้ามาแทรกแซงการบริหารราชการแผ่นดินได้ ในด้านสังกัด พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราชการ 2476 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นกรมอยู่ในสำนักนายกรัฐมนตรีตั้งแต่นั้นมา

ปัจจุบันพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้เป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2553 : 6-7)

2.3.2 อำนาจหน้าที่

ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2542 กล่าวโดยสรุปคือ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานธุรการและวิชาการของ “คณะกรรมการกฤษฎีกา” และ “คณะกรรมการพัฒนากฎหมาย” ตลอดจนศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการกฤษฎีกาและคณะกรรมการพัฒนากฎหมาย และหน้าที่อื่น ๆ คือ 1) พิจารณาและจัดทำร่างกฎหมายตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการให้มีหรือแก้ไขปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมาย 2) ช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการร่างกฎหมายแก่หน่วยงานของรัฐ 3) ให้ความเห็นหรือปฏิบัติงานอื่นอันเกี่ยวกับกฎหมายให้แก่หน่วยงานของรัฐหรือตามที่

รัฐบาลต่างประเทศหรือสถาบันระหว่างประเทศร้องขอ 4) ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและเจ้าหน้าที่ของรัฐในด้านกฎหมายและการร่างกฎหมาย รวมทั้งการเผยแพร่ทำความเข้าใจในด้านกฎหมายแก่บุคคลทั่วไป 5) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาหลักกฎหมายและการบริหารราชการแผ่นดิน 6) จัดพิมพ์ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อเผยแพร่ เว้นแต่เรื่องที่เป็นความลับ 7) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับผลงานและอุปสรรคในการดำเนินงานของคณะกรรมการกฤษฎีกาและคณะกรรมการพัฒนากฎหมายเสนอต่อคณะรัฐมนตรี 8) ศึกษาและรวบรวมข้อมูล รวมทั้งจัดให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับระบบกฎหมายไทยและระบบกฎหมายต่างประเทศ และงานวิจัยกฎหมายหรือวิชาอื่นที่เกี่ยวกับกฎหมายทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของคณะกรรมการกฤษฎีกาและคณะกรรมการพัฒนากฎหมาย

นอกจากนี้ ก็มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545 กล่าวคือ 1) งานประสานการนิติบัญญัติ โดยการตรวจสอบดูแลงานกฎหมายของประเทศและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการเสนอกฎหมาย รวมทั้งการช่วยเหลืองานด้านกฎหมายในชั้นรัฐสภา 2) จัดทำคำแปลกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมายเกี่ยวกับการกู้เงินและให้คำปรึกษาหรือปฏิบัติงานอื่นอันเกี่ยวกับกฎหมายให้แก่หน่วยงานของรัฐหรือตามที่รัฐบาลต่างประเทศหรือสถาบันระหว่างประเทศร้องขอ 3) วิจัยและพัฒนากฎหมาย โดยตรวจสอบสภาพปัญหาของประเทศและสังคม แล้วทำการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอร่างกฎหมายใหม่หรือแก้ไขกฎหมายเดิม 4) การพัฒนาหลักกฎหมายปกครองเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งรับผิดชอบกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองและกฎหมายว่าด้วยความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

สำหรับหน่วยผู้รับบริการของสำนักงาน ได้แก่ คณะรัฐมนตรี หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ รัฐสภา และประชาชน โดยอาจสรุปให้เห็นภาพรวมให้บริการแก่หน่วยผู้รับบริการได้ตามตารางที่ 2.3 สรุปแนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. คณะรัฐมนตรี	1.1 ตรวจพิจารณาและจัดทำร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศตามคำสั่งของนายกรัฐมนตรีหรือมติคณะรัฐมนตรี

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ต่อ)

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
	1.2 เสนอความเห็นและข้อสังเกตต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการให้มีกฎหมายหรือแก้ไขปรับปรุงยกเลิกกฎหมาย 1.3 ให้ความเห็นทางกฎหมายแก่คณะรัฐมนตรี หรือนายกรัฐมนตรี หรือผู้ซึ่งนายกรัฐมนตรี เห็นสมควรให้ขอความเห็นทางกฎหมายเป็นการเฉพาะราย 1.4 ให้บริการห้องสมุดกฎหมายในเว็บไซต์ของสำนักงาน ซึ่งรวบรวมตัวบทกฎหมาย ความเห็นทางกฎหมาย คำวินิจฉัยและคำพิพากษาศาล รวมทั้งบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ
2.หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ	2.1 ตรวจพิจารณาและจัดทำร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการที่ ก.พ.ร.ให้ความเห็นชอบ และร่างกฎหมายที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงส่งให้สำนักงานฯ ตรวจพิจารณา 2.2 ให้ความเห็นทางกฎหมายแก่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ 2.3 ให้บริการห้องสมุดกฎหมายในเว็บไซต์ของสำนักงาน ซึ่งรวบรวมตัวบทกฎหมาย ความเห็นทางกฎหมาย คำวินิจฉัยและคำพิพากษาศาล รวมทั้งบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ
3. รัฐสภา	3.1 การเป็นกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร 3.2 การเป็นกรรมาธิการ / อนุกรรมาธิการในสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา และการชี้แจงต่อที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา (ในคณะกรรมาธิการและอนุกรรมาธิการ) 3.3 การตรวจพิจารณาร่างกฎหมายที่เสนอโดยสภาผู้แทนราษฎร และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ดำเนินการต่อไป 3.4 ให้บริการห้องสมุดกฎหมายในเว็บไซต์ของสำนักงาน ซึ่งรวบรวมตัวบทกฎหมาย ความเห็นทางกฎหมาย คำวินิจฉัยและคำพิพากษาศาล รวมทั้งบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวทางและวิธีการให้บริการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ต่อ)

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
4. ประชาชน	4.1 ให้บริการห้องสมุดกฎหมายในเว็บไซต์ของสำนักงาน ซึ่งรวบรวมตัวบทกฎหมาย ความเห็นทางกฎหมาย คำวินิจฉัยและคำพิพากษาศาล รวมทั้งบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ 4.2 ให้บริการค้นคว้าหนังสือ เอกสาร และวารสารต่าง ๆ จากเอกสารต้นฉบับในห้องสมุดของสำนักงานฯ

2.3.3 โครงสร้างองค์การ

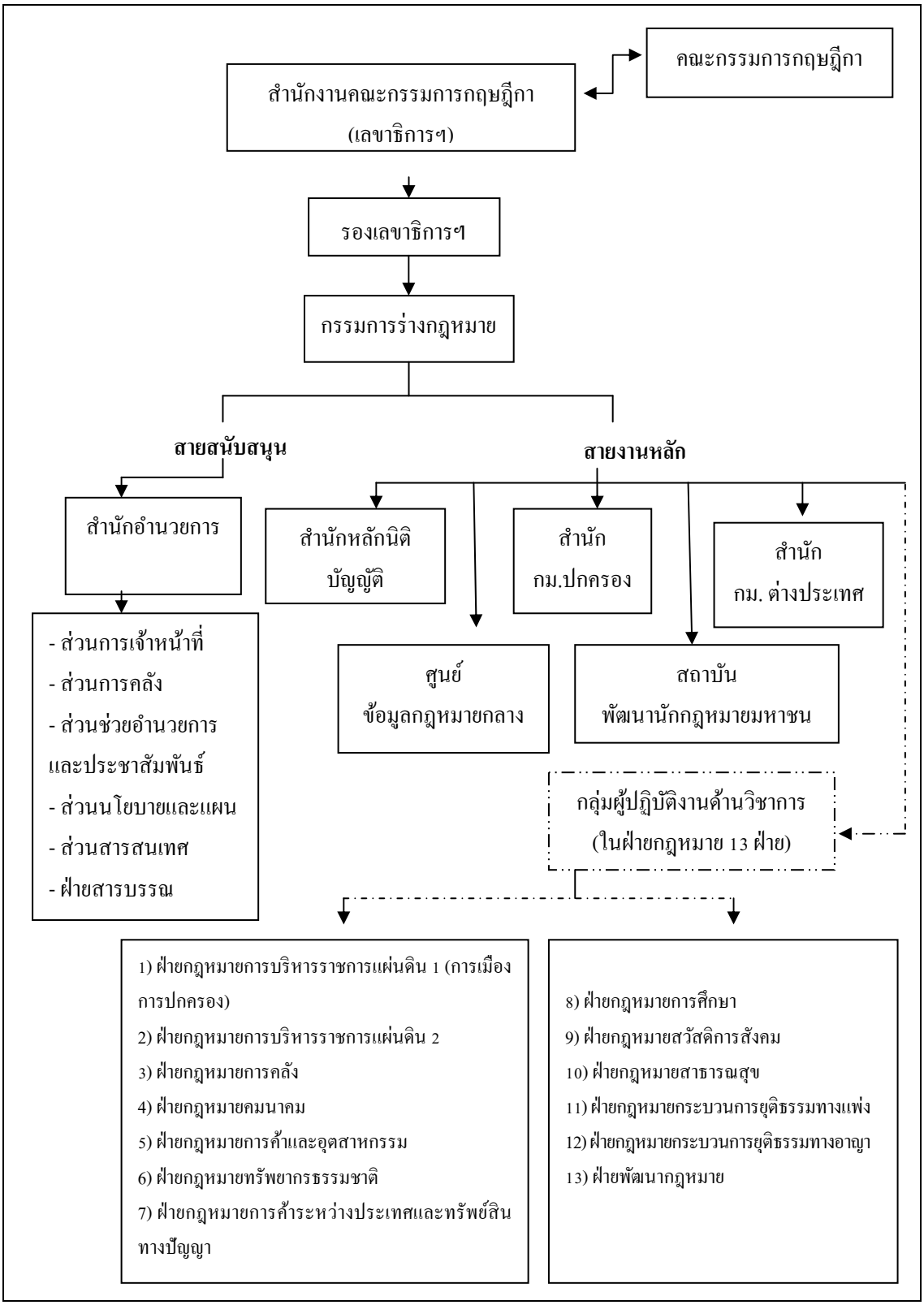
เดิม เมื่อปี พ.ศ. 2495 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี มีส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2495 เพียง 1 สำนัก 2 กอง กล่าวคือ สำนักงานเลขานุการ กองร่างกฎหมาย และกองแปล ต่อมาในปี 2496 ราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น ทั้งเป็นงานที่มีคุณภาพสูง จึงได้ปรับปรุงส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี โดยเรียกชื่อใหม่เป็นสำนักคณะรัฐมนตรี และได้แยกสำนักคณะรัฐมนตรีออกเป็นสองทบวง คือ ทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง และทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ในปี 2497 จึงได้มีการจัดวางระเบียบราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาซึ่งเป็นส่วนราชการในทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหารเสียใหม่ โดยได้เพิ่ม กองวิชาการ ขึ้นอีก 1 กอง โดยพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทบวงคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร สำนักคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2497 เนื่องจากในการร่างกฎหมายจำเป็นต้องอาศัยการค้นคว้าและอ้างอิงกฎหมายหลักปฏิบัติที่มีอยู่ในต่างประเทศเพื่อเทียบเคียงกันหรือที่มีอยู่ในประเทศ เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์หรือขัดแย้งกัน จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกองวิชาการดังกล่าวขึ้นเพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการค้นคว้า ในปี พ.ศ. 2504 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีจัดโครงสร้างองค์การใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยยังคงสำนักงานเลขานุการ กองแปล กองร่างกฎหมาย ไว้ดังเดิม แต่ได้แตกกองวิชาการเดิมออกเป็นกองกฎหมายไทย และกองกฎหมายต่างประเทศ ทั้งนี้ ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2504 แต่อย่างไรก็ดี ในปี พ.ศ. 2508 ได้มีการออกประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลงวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2508 ยุบกองกฎหมายไทย และ

กองกฎหมายต่างประเทศ กลับไปเป็นกองวิชาการเช่นเดิม และเพิ่มกองประมวลกฎหมายขึ้นอีก 1 กอง ต่อมาปี พ.ศ. 2516 ได้มีการยกเลิกประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลงวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2508 โดยพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2516 และแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เป็น สำนักเลขานุการกรม กองกฎหมายไทย กองกฎหมายต่างประเทศ และกองยกร่างกฎหมาย ภายหลังได้มีการเพิ่มกองขึ้นอีก 1 กอง คือ กองวิเคราะห์กฎหมายและการร้องทุกข์ โดยพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2524 โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกายังคงเป็นเช่นเดิมเรื่อยมา จนกระทั่ง ในปี 2534 ประเทศไทยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอีกครั้งหนึ่ง ได้มีการยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 310 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 จึงได้มีปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพงาน และสอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2537 โดยพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2537 และในปี พ.ศ. 2540 ก็ได้เพิ่มกองขึ้นอีก 1 กอง คือ กองพัฒนาวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง โดยพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ทั้งนี้ เพื่อให้สอดรับกับพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ที่กำหนดให้คณะกรรมการวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองมีหน้าที่ในการดูแลการใช้บังคับกฎหมาย ให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และเสนอแนะการตรวจพระราชกฤษฎีกาและการออกกฎกระทรวงหรือประกาศตามกฎหมายดังกล่าว โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงานของคณะกรรมการ

ปัจจุบัน โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำกฎหมาย การใช้กฎหมายและการพัฒนากฎหมายให้ถูกต้อง สร้างความเป็นธรรมและส่งเสริมการพัฒนาประเทศและประโยชน์สุขของประชาชน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 สำนัก 1 ศูนย์ 1 สถาบัน กล่าวคือ สำนักอำนวยการ สำนักกฎหมายต่างประเทศ สำนักกฎหมายปกครอง สำนักหลักนิติบัญญัติ ศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง และสถาบันพัฒนา

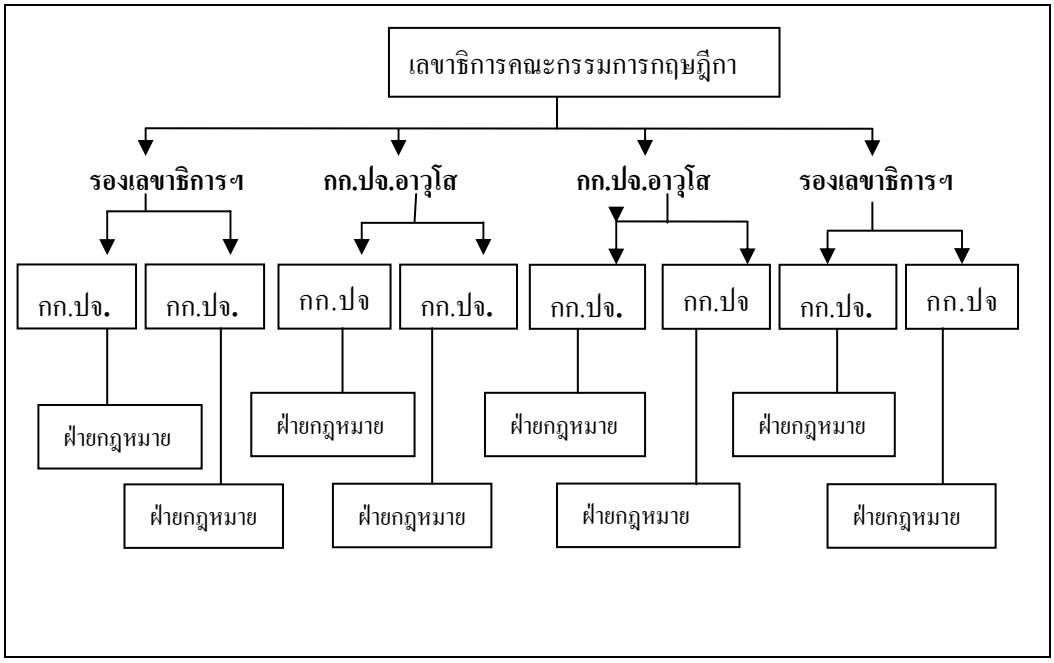
นักกฎหมายมหาชน นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้มีกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ เพื่อปฏิบัติหน้าที่หลักในการจัดทำร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมายและการพัฒนากฎหมาย โดยรับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา จำนวนทั้งสิ้น 13 ฝ่าย ด้วยกัน คือ (1) ฝ่ายกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน 1 (การเมืองการปกครอง) (2) ฝ่ายกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน 2 (3) ฝ่ายกฎหมายการคลัง (4) ฝ่ายกฎหมายคมนาคม (5) ฝ่ายกฎหมายการค้าและอุตสาหกรรม (6) ฝ่ายกฎหมายทรัพยากรธรรมชาติ (7) ฝ่ายกฎหมายการค้าระหว่างประเทศและทรัพย์สินทางปัญญา (8) ฝ่ายกฎหมายการศึกษา (9) ฝ่ายกฎหมายสวัสดิการสังคม (10) ฝ่ายกฎหมายสาธารณสุข (11) ฝ่ายกฎหมายกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง (12) ฝ่ายกฎหมายกระบวนการยุติธรรมทางอาญา และ (13) ฝ่ายพัฒนากฎหมาย นอกจากนี้ ก็มีฝ่ายกฎหมาย/สำนัก ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้กำหนดขึ้นตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน คือ ฝ่ายกฎหมายการเงิน ฝ่ายกฎหมายการศึกษา 2 และฝ่ายกิจการนิติบัญญัติ

โครงสร้างองค์การของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มีลักษณะเป็นแนวดิ่ง มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ประกอบด้วย (1) สายงานสนับสนุน อันได้แก่ ส่วนการเจ้าหน้าที่ ส่วนการคลัง ส่วนช่วยอำนวยการและประชาสัมพันธ์ ส่วนนโยบายและแผน ส่วนสารสนเทศ และฝ่ายสารบรรณ อยู่ในสังกัดสำนักอำนวยการ และ (2) สายงานหลัก อันได้แก่ สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกาที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายกฎหมายทั้ง 13 ฝ่าย สำนักกฎหมายต่างประเทศ สำนักกฎหมายปกครอง สำนักหลักนิติบัญญัติ ศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง และสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน อยู่ในบังคับบัญชาของกรรมการร่างกฎหมายประจำ รองเลขาธิการฯ และเลขาธิการฯ ตามลำดับ ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.11..โครงสร้างองค์การก่อนประยุกต์ใช้แนวคิดกลุ่มภารกิจ



รูปภาพที่ 2.11 โครงสร้างองค์การก่อนประยุกต์ใช้แนวคิดกลุ่มภารกิจ

ปัจจุบัน การบริหารจัดการองค์การ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีการนำแนวคิดการจัดองค์การแบบกลุ่มภารกิจ (cluster) มาใช้ โดยแบ่งภารกิจสายงานหลัก (ด้านกฎหมาย) ออกเป็น 4 กลุ่มภารกิจด้วยกัน กล่าวคือ (1) ภารกิจด้านกฎหมายการบริหาร (2) ภารกิจด้านกฎหมายเศรษฐกิจ (3) ภารกิจด้านกฎหมายสังคม และ (4) ภารกิจด้านกฎหมายทรัพยากรธรรมชาติฯ โดยให้สายการบังคับบัญชาของงานในภารกิจแต่ละภารกิจขึ้นตรงกับรองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกาและกรรมการร่างกฎหมายประจำ (กก.ปจ.) อาวุโสที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ นอกจากนี้ ในแต่ละกลุ่มภารกิจจะมีกรรมการร่างกฎหมายประจำเป็นผู้บังคับบัญชาลำดับรองลงมาเพื่อรับผิดชอบงานของฝ่ายกฎหมาย สำนัก และศูนย์ที่กำหนดให้อยู่ในบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อดีของการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบกลุ่มภารกิจนี้ ก็คือ เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน เป็นการกระจายงานและอำนาจความรับผิดชอบลงไปสู่ผู้ที่ปฏิบัติงานกฎหมายฝ่ายนั้น ๆ โดยตรง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.12 ที่แสดงโครงสร้างสายการการบังคับบัญชาสายงานหลัก



รูปภาพที่ 2.12 โครงสร้างสายการบังคับบัญชางานสายงานหลัก

2.3.4 วิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ดำรงไว้ซึ่งความเป็นองค์กรกลางทางกฎหมายของประเทศ มีอิสระทางวิชาการและได้รับการยอมรับเชื่อถือในการจัดทำกฎหมาย การให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมาย โดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม

เป้าประสงค์หลัก ได้แก่

1) ร่างกฎหมายและการให้คำปรึกษาทางกฎหมายภาครัฐ มีคุณภาพสมบูรณ์ครบถ้วนตามนโยบายของรัฐบาล

2) บุคลากรทางกฎหมายภาครัฐ มีขีดความสามารถทันต่อความจำเป็นของราชการและความเปลี่ยนแปลงของโลก

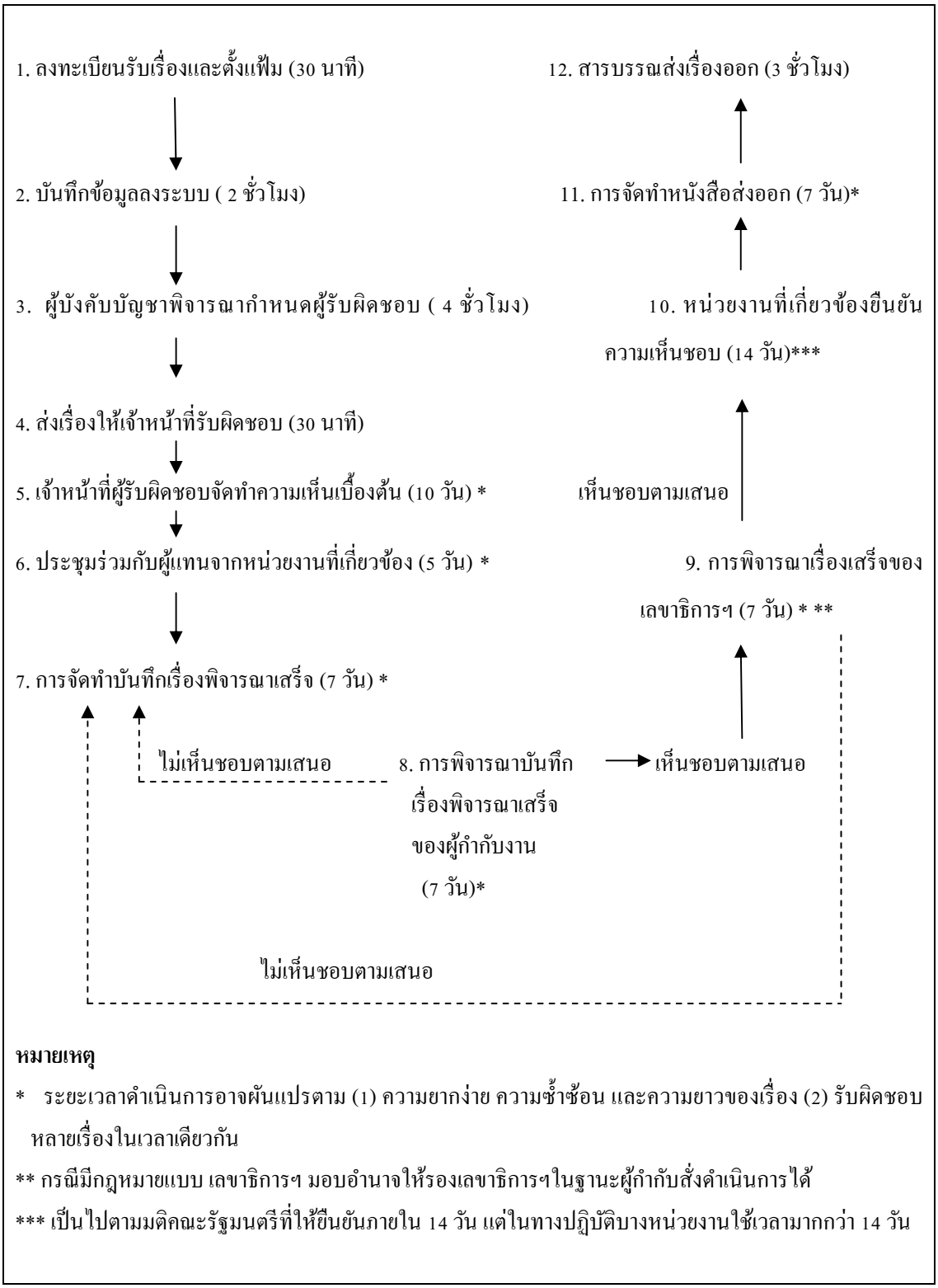
วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

1) ยึดหลักความถูกต้อง หลักของเหตุและผลบนพื้นฐานของการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

2) ยึดหลักความเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน และให้เกียรติซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของความถูกต้องและระเบียบวินัย

ค่านิยมองค์การ : มุ่งมั่น สร้างสรรค์ กฎหมายไทยให้มีคุณภาพ

กระบวนงานในปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาแยกเป็นงานที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาดำเนินการเอง และงานที่ต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยงานดังกล่าวแยกเป็นสองประเภทคือ งานด้านการร่างกฎหมาย และงานด้านการให้ความเห็นทางกฎหมาย โดยในแต่ละงานสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 2.13 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานด้านการร่างกฎหมาย (กรณีปกติ) รูปภาพที่ 2.14 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง (กรณีเร่งด่วน) รูปภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่ต้องเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา และรูปภาพที่ 2.16 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานการให้ความเห็น



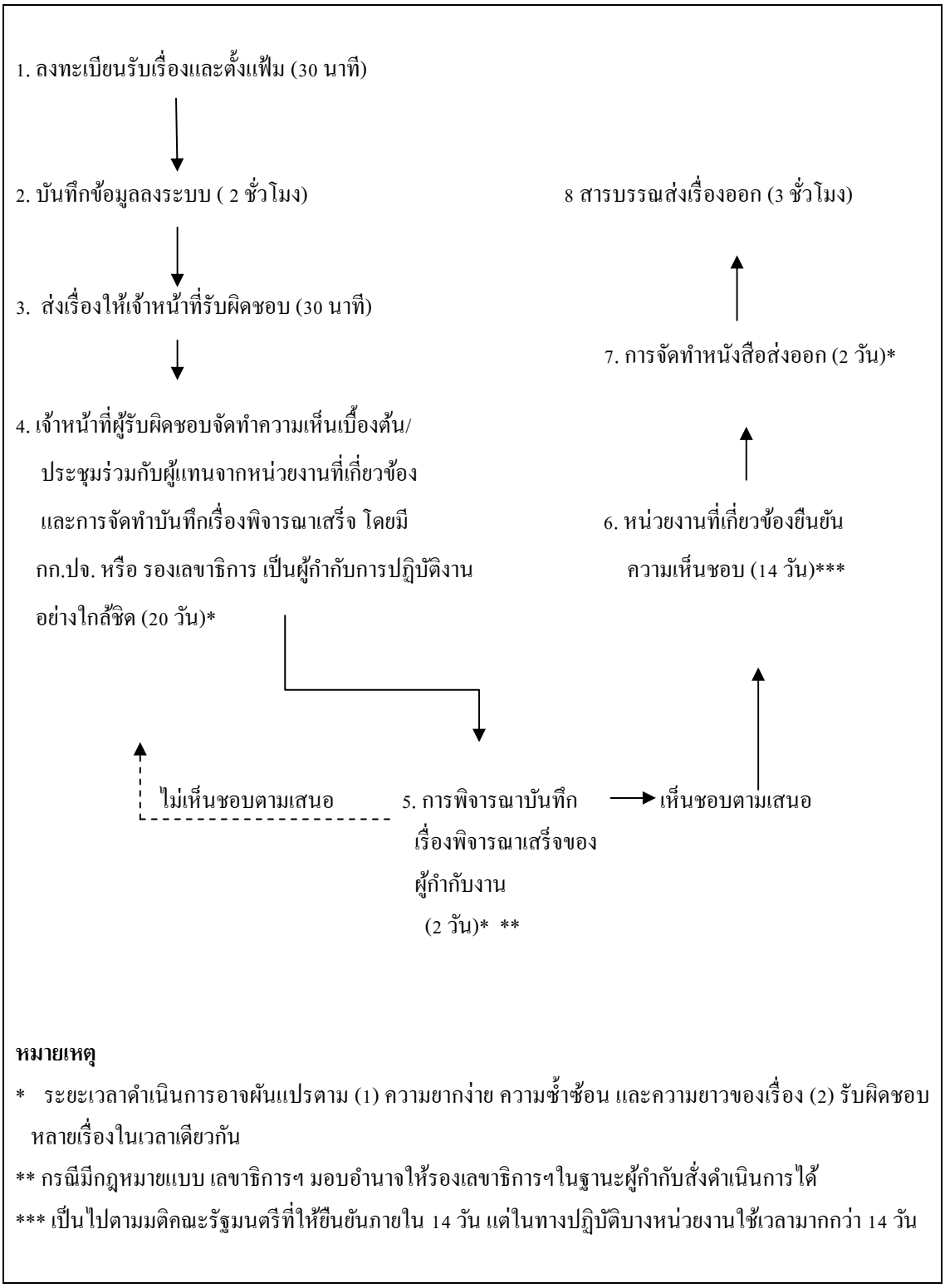
หมายเหตุ

* ระยะเวลาดำเนินการอาจผันแปรตาม (1) ความยากง่าย ความซ้ำซ้อน และความยาวของเรื่อง (2) รับผิดชอบหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

** กรณีมีกฎหมายแบบ เลขาธิการฯ มอบอำนาจให้รองเลขาธิการฯในฐานะผู้กำกับสั่งดำเนินการได้

*** เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ยืนยันภายใน 14 วัน แต่ในทางปฏิบัติบางหน่วยงานใช้เวลามากกว่า 14 วัน

รูปภาพที่ 2.13 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง (กรณีปกติ)



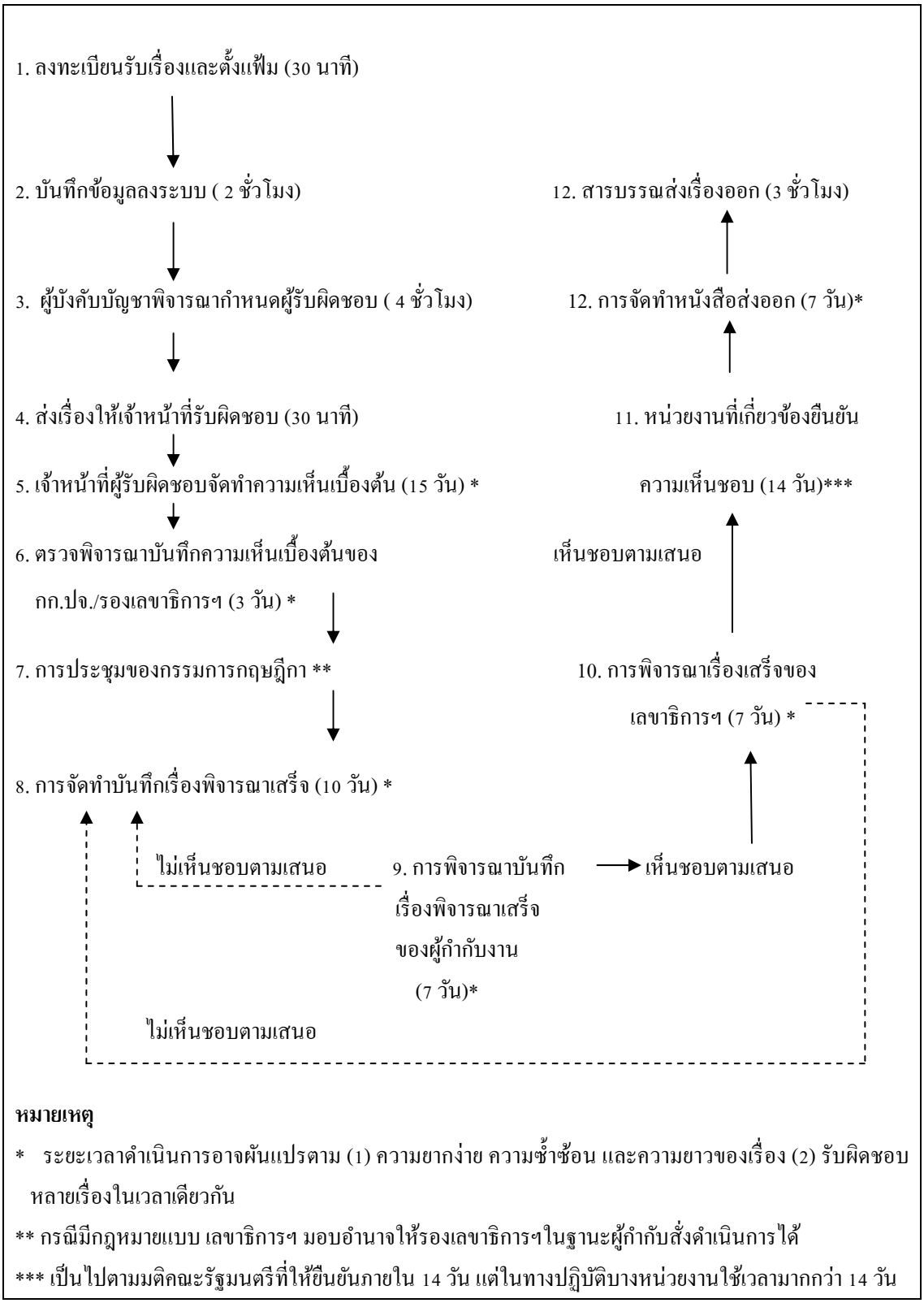
หมายเหตุ

* ระยะเวลาดำเนินการอาจผันแปรตาม (1) ความยากง่าย ความซ้ำซ้อน และความยาวของเรื่อง (2) รับผิดชอบหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

** กรณีมีกฎหมายแบบ เลขาธิการฯ มอบอำนาจให้รองเลขาธิการฯในฐานะผู้กำกับสั่งดำเนินการได้

*** เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ยืนยันภายใน 14 วัน แต่ในทางปฏิบัติบางหน่วยงานใช้เวลามากกว่า 14 วัน

รูปภาพที่ 2.14 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง (กรณีเร่งด่วน)



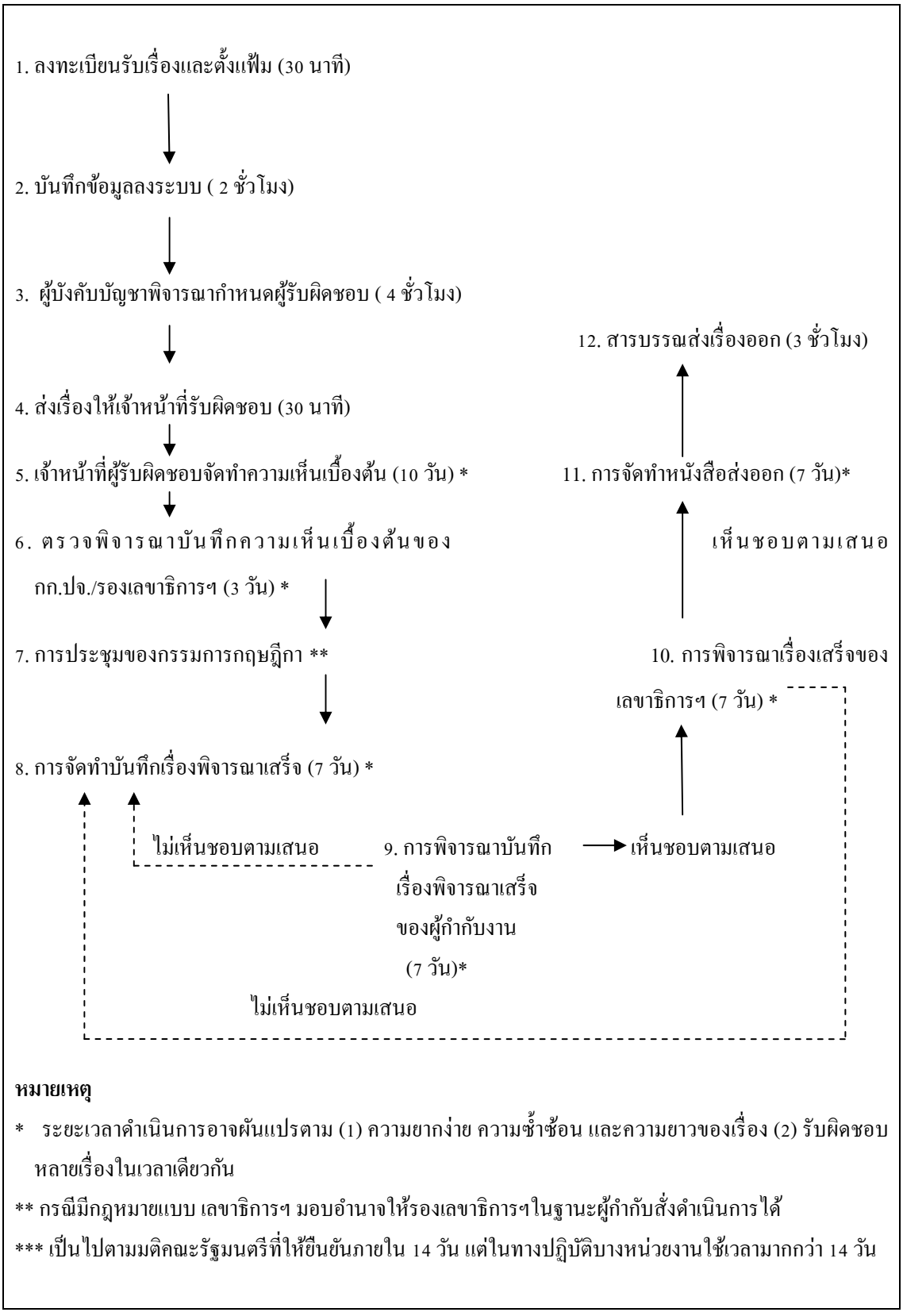
หมายเหตุ

* ระยะเวลาดำเนินการอาจผันแปรตาม (1) ความยากง่าย ความซ้ำซ้อน และความยาวของเรื่อง (2) รับผิดชอบหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

** กรณีมีกฎหมายแบบ เลขาธิการฯ มอบอำนาจให้รองเลขาธิการฯในฐานะผู้กำกับสั่งดำเนินการได้

*** เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ยืนยันภายใน 14 วัน แต่ในทางปฏิบัติบางหน่วยงานใช้เวลามากกว่า 14 วัน

รูปภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานร่างกฎหมายที่ต้องเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา



หมายเหตุ

* ระยะเวลาดำเนินการอาจผันแปรตาม (1) ความยากง่าย ความซ้ำซ้อน และความยาวของเรื่อง (2) รับผิดชอบหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

** กรณีมีกฎหมายแบบ เลขาธิการฯ มอบอำนาจให้รองเลขาธิการฯในฐานะผู้กำกับสั่งดำเนินการได้

*** เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ยืนยันภายใน 14 วัน แต่ในทางปฏิบัติบางหน่วยงานใช้เวลามากกว่า 14 วัน

รูปภาพที่ 2.16 แสดงกระบวนงานในปัจจุบันของงานให้ความเห็นทางกฎหมาย

2.3.5 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2553) สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นสายงานหลักมีจำนวน 226 คน เป็นสายสนับสนุน 106 คน แยกตามประเภท และระดับตำแหน่งได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 จำนวนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สายงาน	ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		รวม (คน)
	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ	ระดับต้น	ระดับสูง	ระดับต้น	ระดับสูง	
นักกฎหมายกฤษฎีกา	-	-	-	94	62	52	-	10	-	5	-	3	226
สนับสนุน	26	39	2	16	14	8	-	-	-	1	-	-	106
รวม	26	39	2	110	76	60	-	10	-	6	-	3	332

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยงานภาครัฐเพียงหน่วยงานเดียวที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงด้านการตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย และให้ความเห็นทางกฎหมายของประเทศ จึงไม่มีสภาพการแข่งขันกับองค์กรอื่น แต่ในการปฏิบัติงาน สำนักงานฯ ต้องสร้างความเชื่อมั่น และได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการ สำนักงานฯ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญพร้อมกับพัฒนากฎหมายให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

เดิม ก่อนการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเมื่อปี พ.ศ. 2545 การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจหน้าที่ของกองกฎหมายไทย ทั้งนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2537 ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในกองดังกล่าวเป็นนิติกร (ปัจจุบันคือตำแหน่งนักกฎหมายกฤษฎีกา) ซึ่งไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการจึงเป็นแต่เพียงการจัดฝึกอบรม จัดสัมมนาโดยทั่วไป ไม่มีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าว แต่หลังจากการปฏิรูประบบราชการ มีการแบ่งส่วนราชการใหม่ มีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ภารกิจด้านนี้จึงเปลี่ยนแปลงไป ได้มีการแยกส่วนของงานด้านวิชาการ และงานทางด้านสายสนับสนุนให้ชัดเจนขึ้น การฝึกอบรมโดยทั่วไปจึงโอนมาเป็นภารกิจหนึ่งของสำนักอำนวยการ เพื่อดูแลในภาพรวมของบุคลากรขององค์การทั้งหมด รวมไปถึงบทบาทในการเป็นมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารของสำนักงานฯ ส่วนหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ ปัจจุบันเป็นของสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน และคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของสำนักงานฯ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ขององค์การ

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานักกฎหมายกฤษฎีกาของสำนักงานฯ ให้มีขีดความสามารถทันต่อความจำเป็นของราชการและความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล และเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ โดยสำนักงานฯ ได้ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน ดังเช่น (1) กำหนดกิจกรรมสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานฯ (2) กำหนดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (3) จัดให้มีการจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา ซึ่งเป็นสายวิชาการที่มีความสำคัญกับภารกิจหลักของสำนักงานฯ (4) ได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากร

อย่างไรก็ดี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกายังไม่มีการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังไม่มีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม และการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากร

แต่หากพิจารณาในแง่นโยบายองค์การแล้ว สำนักงานฯ มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาองค์การควบคู่ไปการพัฒนาบุคลากรขององค์การ และมีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถยกระดับตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการขององค์การ ตลอดจนยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ

(1) แผนพัฒนาระบบการนำองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์การดังต่อไปนี้

1) จัดให้มีการระดับความคิดเห็นจากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และได้นำบทสรุปที่ได้มากำหนดทิศทางการทำงานขององค์การที่มีความชัดเจนและครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับพันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และสื่อสารให้บุคลากรรับรู้และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทางระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Automatic Office) และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

2) ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ และมีคำสั่งมอบอำนาจให้รองเลขาธิการฯ และกรรมการร่างกฎหมายประจำเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายร่างกฎหมายและสำนัก / ศูนย์ / สถาบัน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและให้เกิดความคล่องตัว

3) ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายใน โดยการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมฝ่ายร่างกฎหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้มีการระดมความคิดเห็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน เพื่อทบทวนแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมฝ่ายร่างกฎหมาย

4) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามผล โดยใช้รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการติดตามผล

5) ได้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

6) ได้มีการกำหนดมาตรการและแนวทางป้องกันผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม

(2) แผนการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์การดังต่อไปนี้

1) กำหนดแผนงาน ขั้นตอน และระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และรายปี โดยมีการปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำแผน โดยการจัดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์การและจัดทำแผน

2) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และรายปี ได้มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยง กฎ ระเบียบต่างๆ รวมถึงโครงสร้างและอัตรากำลัง ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญมาประกอบการวิเคราะห์

3) วางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี โดยมีการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาข้าราชการ

4) สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหลายช่องทาง

5) ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่หน่วยงานระดับสำนักทุกสำนัก รวม 6 สำนัก และได้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดรายบุคคล 1 สำนัก คือ สำนักอำนวยการ

6) จัดทำโครงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการได้สำเร็จ

7) ได้มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และมีการรายงานสรุปผลในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับ Mentoring

โครงการ Mentoring ในประเทศต่าง ๆ มีหลายหลายรูปแบบ และได้มีการนำมาเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ในหลากหลายวงการ เช่นในประเทศแคนาดามีการตั้งโครงการ Mentoring สำหรับนักเรียนทั่วประเทศ เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับยุคสมัยที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการมุ่งพัฒนาทางเศรษฐศาสตร์และมีการตั้งบริษัทด้าน Mentoring เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำในการดำเนินกิจการของบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ล้มเหลว ปัจจุบัน Mentoring มีส่วนสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม (สุภา หารหนองบัว, อ้างในยอดหทัย เทพธรานนท์ และประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์, 2548 : 239)

สำหรับประเทศไทย ไม่มีเอกสารหลักฐานระบุแน่ชัดว่ามีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ตั้งแต่เมื่อไหร่ แต่หากกล่าวถึงการสอนงานซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงนั้นเป็นที่ทราบและรับรู้กันดีว่ามีแทรกอยู่ในทุกวงการแม้แต่ในระบบครอบครัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องของพี่สอนน้อง พ่อสอนลูก หรือการสอนอาชีพการงาน การเรือนในครอบครัวและเครือญาติ ส่วนการนำมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น อุไรวรรณ อยู่ชา (2552 : 45-67) ได้กล่าวถึงว่า เป็นการนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นในองค์การส่วนใหญ่ เช่นปัญหาการลาออกของพนักงาน ปัญหาด้านความขัดแย้งด้านวัฒนธรรม ปัญหาการทำงานระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ ปัญหาการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ หัวหน้างานใหม่ และลักษณะงานใหม่ของพนักงานที่โอนย้าย หรือได้รับการ Promote ปัญหาการขาดบุคคลที่คอยให้คำแนะนำ หรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางตัว หรือแนวทางการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ได้มีการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในวงการวิชาชีพต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังเช่น

(1) ในวงการการศึกษา

พบว่า มีนำไปประยุกต์ใช้กับการฝึกสอน อาจารย์นิเทศก์ อาจารย์พี่เลี้ยง และการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ดังจะเห็นได้จาก

งานศึกษาวิจัยของ สุรัติ เพชรพริ้ม (2540) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ณ ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 3 มาแล้วในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 123 คน หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จำนวน 69 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท แบ่งเป็น 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงในด้านความรู้ด้านทักษะ และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านลักษณะนิสัยมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วในกลุ่มอายุ

ตั้งแต่ 40 ปีลงมา และอายุมากกว่า 40 ปี มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงในด้านความรู้ ด้านทักษะและในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านลักษณะนิสัยมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานศึกษาวิจัยของ เฉลิมชัย พันธ์เลิศ (2549) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ใช้พหุวิธีประกอบการศึกษาภาคสนามและการศึกษารายกรณีโดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ (1) ระยะเตรียมการ (2) ระยะพัฒนากระบวนการฯ (3) ระยะการใช้กระบวนการฯ และ (4) ระยะการปรับปรุงกระบวนการฯ ผู้วิจัยนำกระบวนการไปดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะของกรณีศึกษา 3 คน ขณะดำเนินการชี้แนะในโรงเรียน 12 โรง แก่ครู 32 คน รวม 40 ครั้ง และประเมินผลเป็นระยะ รวม 3 ระยะ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้สมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการที่พัฒนาขึ้น ยึดหลักการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ประกอบด้วย (1) ขั้นเตรียมการ (2) ขั้นดำเนินการชี้แนะ และสะท้อนผลการชี้แนะ และ (3) ขั้นสรุปผลและทบทวนการทำงาน ในการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว นักวิชาการพี่เลี้ยงจะเกิดการเรียนรู้ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของครู และพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะไปพร้อมกับปฏิบัติงานในโรงเรียน กระบวนการให้รายละเอียดต่างๆ รวมทั้งให้คู่มือผู้พัฒนานักวิชาการพี่เลี้ยง คู่มือสำหรับนักวิชาการพี่เลี้ยง และแบบประเมินสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยง 2) ผลการนำกระบวนการไปใช้ พบว่า นักวิชาการพี่เลี้ยงที่เป็นกรณีศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถภาพการชี้แนะในด้านทักษะการชี้แนะและด้านการประยุกต์ใช้ ความรู้ในการชี้แนะตามตัวบ่งชี้รวม 13 ประการ ได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระดับ ใน 11 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 85 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด โดยในด้านเจตคติต่อกระบวนการพัฒนาครูด้วยการชี้แนะ นักวิชาการพี่เลี้ยงให้ความเห็นว่า กระบวนการฯ ช่วยให้ตนเรียนรู้อย่างมีความหมายในสถานการณ์จริง สามารถทำงานอย่างเป็นระบบเกิดความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและ เรียนรู้การทำงานที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคล รวมทั้งเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ร่วมกันกับครู

งานศึกษาวิจัยของสมปรารถนา ประกัตฐโกมล (2550) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นของบุคลากรมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี จำนวน 4 ชนิด ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลบุคคลทั่วไปของบุคลากร แบบวัดคุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยง แบบวัดพฤติกรรมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และแบบวัดความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น วิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้สถิติอ้างอิง (T-Test) และวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรที่มีคุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยง และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลแตกต่างกัน มีความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$, $p < .05$) 2) คุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยงด้านการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ด้านการตระหนักถึงผลสำเร็จของผู้อื่น และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลด้านการแสดงอำนาจควบคุมสามารถพยากรณ์ความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) เป็นต้น

(2) ในวงการสาธารณสุข

พบว่า ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนงานสาธารณสุข การเรียนการสอนการปฏิบัติงานในการประกอบวิชาชีพพยาบาล การเป็นครูพี่เลี้ยง การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง ในแง่มุมต่าง ๆ ดังเช่น

งานศึกษาวิจัยของนิภาพรรณ ศิริโชติ (2534) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับผลการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานแบบเดิมกับการนิเทศงานตามปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศโดยเปรียบเทียบความรู้ ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล และความพึงพอใจของทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศต่อการนิเทศงานทั้งสองแบบ แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เขตอำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นิเทศจำนวน 12 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัย จำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงานตามปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศมากกว่าการนิเทศแบบเดิม และการนิเทศงานตามปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ ให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศมากกว่าการเทศงานแบบเดิม

งานศึกษาวิจัยของ จรรยา จารโยภาส (2540) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และความต้องการการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลไทยนครินทร์ โรงพยาบาลสุขุมวิท และโรงพยาบาลเวชธานี จำนวน 268 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารการพยาบาลมีการรับรู้การปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมมากกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความต้องการการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมแตกต่างจากพยาบาลประจำการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) พยาบาลประจำการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน ณ โรงพยาบาลในปัจจุบัน พยาบาลประจำการที่มีความตั้งใจจะย้ายสถานที่ทำงานแตกต่างกัน พยาบาลประจำการที่มีความตั้งใจจะเลิกประกอบวิชาชีพแตกต่างกัน และพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานใน

แผนกแตกต่างกัน มีความต้องการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดมากกว่า 200 เตียงขึ้นไป มีความต้องการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมมากกว่าพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาด 121-200 เตียง และ 91-120 เตียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานศึกษาวิจัยของ ธานี กล่อมใจ (2542) ซึ่งได้กล่าวถึงบทบาทของครูพี่เลี้ยงในการศึกษาพยาบาลตามแนวคิดของ มอร์โร อันได้แก่บทบาทด้านการปฏิบัติการทางคลินิก บทบาทด้านการสอน บทบาทด้านการให้คำแนะนำปรึกษา และบทบาทด้านการวิจัย รวมไปถึงคุณลักษณะของครูพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เช่น ฮิทชิงส์ ที่เสนอว่าครูพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาลอย่างน้อย 1 ปี มีความสนใจต่อการเป็นครูพี่เลี้ยง ไมริค และบาร์เรท ที่เสนอว่าควรเป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสามารถการปฏิบัติการในคลินิกและมอบหมายงานได้เหมาะสมกับผู้ศึกษา มีทักษะในการใช้กระบวนการพยาบาลและทักษะการประเมินผล สามารถขจัดความขัดแย้งได้เป็นอย่างดีและสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยทางการพยาบาลในการปฏิบัติการในคลินิก รวมตลอดจนประโยชน์ของครูพี่เลี้ยงทั้งต่อสถาบันหรือหน่วยงาน ประโยชน์ต่อตนเอง และต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย

งานศึกษาวิจัยของ พัฒนพร บุญอาจ (2545) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพยาบาลจบใหม่ กรณีศึกษาโรงพยาบาลอำนาจเจริญและโรงพยาบาลนครพนม ใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นตอนการดำเนินการ และขั้นตอนการประเมินผล โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลองค์การและการสัมภาษณ์รองหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลอำนาจเจริญ และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ พยาบาลจบใหม่โรงพยาบาลนครพนม จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในโรงพยาบาลอำนาจเจริญทำให้กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลอำนาจเจริญมีระบบพี่เลี้ยงที่เป็นทางการ ซึ่งทำให้พยาบาลวิชาชีพจบใหม่ปรับตัวเข้ากับระบบงานพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการส่งเสริมการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น และจากการสัมภาษณ์พบว่าทุกคนแสดงความเห็นด้วยถ้าจะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพยาบาลจบใหม่ และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จควรดำเนินการตามขั้นตอนที่นำเสนออย่างครอบคลุมและผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง

งานศึกษาวิจัยของ วัลลภา บุญรอด (2548) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและโมเดลการวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงที่เป็นผู้มีประสบการณ์มากกว่า 1 ปี จำนวน 193 คน กับพยาบาลสำเร็จใหม่จำนวน 193 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล การศึกษาคุณภาพของเครื่องมือใช้ 1) การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา 2) การ

วิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ 3) การวิเคราะห์ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอบาค ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของพยาบาลที่จะพัฒนาให้เป็นพยาบาลพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทัศนคติของพี่เลี้ยง บุคลิกภาพของพี่เลี้ยง แรงจูงใจในการเป็นพี่เลี้ยง ความพร้อมในการเป็นพี่เลี้ยง หน่วยงานหรือองค์การต้องให้การสนับสนุนหรือสร้างเสริมพี่เลี้ยงในด้านภาวะผู้นำ การฝึกอบรม และระยะเวลาของการมีพี่เลี้ยง ผลที่คาดหวังจากการใช้ระบบพี่เลี้ยงทางการพยาบาล คือ เพิ่มบทบาทหน้าที่การเป็นพี่เลี้ยง ลดความเครียดในงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ เพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ และความพึงพอใจในงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ 2) โมเดลการวัดประสิทธิผลพี่เลี้ยงทางการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว คือ ปัจจัยนำเข้าเพื่อการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล กระบวนการใช้พี่เลี้ยงทางการพยาบาล และผลผลิตที่เกิดจากการใช้พี่เลี้ยงทางการพยาบาล ตัวแปรสังเกตได้มี 13 ตัว คือ ทัศนคติของพี่เลี้ยง บุคลิกภาพของพี่เลี้ยง แรงจูงใจในการเป็นพี่เลี้ยง ความพร้อมในการเป็นพี่เลี้ยง ความต้องการพี่เลี้ยงของพยาบาลสำเร็จใหม่ ภาวะผู้นำของพี่เลี้ยง การฝึกอบรมของพี่เลี้ยง ระยะเวลาของการมีพี่เลี้ยง การมอบหมายพี่เลี้ยง บทบาทหน้าที่การเป็นพี่เลี้ยง ความเครียดในงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ สมรรถนะในการทำงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ และความพึงพอใจในงานของพยาบาลสำเร็จใหม่ 3) เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบวัดตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวมีค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของเครื่องมือเท่ากับ 0.987 ความตรงตามโครงสร้าง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์ที่ได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเป็นโมเดลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาลได้ร้อยละ 63.05 เป็นโมเดลที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 14.51, p=0.99, ที่องศาอิสระ 33, GFI=0.99 AGFI=0.97 และ RMR=0.02

งานศึกษาวิจัย ของทัศนีย์ วรภัทรากุล (2549) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยง คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในแหล่งฝึกประสบการณ์ที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงแก่นักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ในปีการศึกษา 2545-2546 จำนวน 112 คน เก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการศึกษาพบว่า ครูพี่เลี้ยงมีการปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือด้านบุคลิกภาพ ด้านที่มีคณะเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการสอน ในส่วนของปัญหาและความต้องการได้รับการพัฒนาของครูพี่เลี้ยง พบว่า ครูพี่เลี้ยงมีปัญหาในการ

ปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงในรายข้อและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อที่คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การบริหารเวลา ส่วนข้อที่คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การเพิ่มภาระงาน โดยความต้องการได้รับการพัฒนาบทบาทครูพี่เลี้ยง คือ การพัฒนาตนเองของครูพี่เลี้ยง เช่น การได้เข้าอบรมทางวิชาการ การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การใช้แหล่งประโยชน์ของมหาวิทยาลัย การจัดแหล่งค้นคว้าในหอผู้ป่วย และการกำหนดบทบาทครูพี่เลี้ยงที่ชัดเจน ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงที่มีความแตกต่างกันของประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การเป็นครูพี่เลี้ยง และสถานที่ในการทำงาน พบว่า การปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และมากกว่า 10 ปี มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่ม 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงด้านการสอนของกลุ่มที่มีประสบการณ์การเป็นครูพี่เลี้ยงมากกว่า 7 ปี สูงกว่ากลุ่ม 1-2 ปี และ 3-4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่ม 5-6 ปี สูงกว่ากลุ่ม 3-4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงด้านการพยาบาลกลุ่มที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ และหน่วยงานสุขภาพอื่น สูงกว่ากลุ่มที่ทำงานในโรงพยาบาลชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานศึกษาวิจัยของ สุดจิต ไตรประคอง (2551) ซึ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของระบบพยาบาลพี่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงและความพึงพอใจของพยาบาลพี่เลี้ยง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติบทบาทของพยาบาลพี่เลี้ยงหลังจากนำระบบพยาบาลพี่เลี้ยงมาใช้ในฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ผ่านโครงการอบรมเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยง และสมัครใจในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงจำนวน 31 คน พยาบาลใหม่ที่ปฏิบัติงานร่วมกับพยาบาลพี่เลี้ยงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พยาบาลพี่เลี้ยงปฏิบัติงาน จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ไปเก็บข้อมูลหลังจากพยาบาลพี่เลี้ยงปฏิบัติบทบาท 3 เดือน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในเดือนที่ 1 และเดือนที่ 3 นำมาวิเคราะห์โดยหาประเด็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลของระบบพยาบาลพี่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงของพยาบาลพี่เลี้ยงตามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลพี่เลี้ยงและพยาบาลใหม่อยู่ในระดับดีทุกบทบาท 2) ความพึงพอใจของพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติบทบาทการปฏิบัติงานร่วมกัน และการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัญหาและอุปสรรคโดยสรุปในระยะ 3 เดือน ในด้านภาระงานประจำ พบว่า พยาบาลพี่เลี้ยงมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการจัด

ประสบการณ์การเรียนรู้และดูแลทักษะพยาบาลใหม่ ด้านการปฏิบัติงานร่วมกัน พบว่า พยาบาลพี่เลี้ยงไม่สามารถขึ้นเวรคู่กับพยาบาลใหม่ได้จากข้อจำกัดและความเหมาะสมของบุคลากร ภาวะขาดอัตรากำลัง ส่วนด้านการใช้คู่มือพยาบาลพี่เลี้ยงในการตั้งเป้าหมายร่วมกันกับพยาบาลใหม่ และการบันทึกในคู่มือ ไม่ได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

งานศึกษาวิจัยของ มาเรียม เพราะสุนทร (2552) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยงในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลคือพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์เป็นพยาบาลพี่เลี้ยง จำนวน 16 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการบันทึกเทป การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม และการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยการให้รหัสและการเปรียบเทียบข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยงประกอบด้วย 6 หมวดหมู่ คือ 1) ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง 2) เตรียมการเป็นพี่เลี้ยง 3) สร้างความคุ้นเคย 4) แสดงบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยง 5) ทบทวนการทำงาน 6) สิ้นสุดการเป็นพี่เลี้ยง โดยการทำงานของพี่เลี้ยง เริ่มต้นจากการได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ดูแลพยาบาลจบใหม่ โดยพยาบาลบางส่วนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติบทบาทพี่เลี้ยงทันที ในขณะที่พยาบาลบางส่วนได้รับมอบหมายล่วงหน้า จึงมีเวลาในการเตรียมการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง และมีการสร้างความคุ้นเคยก่อนทำงานร่วมกัน พยาบาลพี่เลี้ยงใช้วิธีการทบทวนการทำบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงของตนเองเพื่อปรับปรุงและพัฒนาบทบาทของตนเอง การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยงเป็นประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ และเสนอแนะว่าควรมีการจัดระบบสนับสนุนจากผู้บริหารทางการพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบพยาบาลพี่เลี้ยง

(3) ในวงการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

จากการสำรวจไม่พบงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายในประเทศไทย ส่วนในงานลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับกับการบังคับใช้กฎหมายและกระบวนการการยุติธรรม ก็ไม่พบว่ามีการศึกษาถึงเรื่องนี้โดยตรง แต่มีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรด้านสายงานกฎหมายไว้ในงานศึกษาวิจัยเรื่องอื่น ดังเช่น

งานศึกษาวิจัยของ จงศักดิ์ ผดุงทรัพย์ (2551) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลาการ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมกลไกดังกล่าว รวมถึงเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลาการ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 ราย ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากฎหมายซึ่งออกโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ระเบียบประกาศ รวมถึงวัฒนธรรมการบริหารงานบุคคลที่สะสมมานานเป็นปัจจัยที่ส่งเสริม ส่วนการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง โดยจุดแข็งที่สำคัญ คือ ระบบอาวุโสที่ใช้มานาน ส่วนจุดอ่อน คือ การกำหนดให้เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของผู้พิพากษาศาลชั้นต้นถึงอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้นและของผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จนถึงรองประธานศาลฎีกามีอัตราเท่ากัน ทั้งที่ภารกิจ อำนาจหน้าที่แตกต่างกัน สำหรับงานวิจัยนี้ ในรายละเอียดของเนื้อหา ได้มีการกล่าวถึงการฝึกอบรมผู้ช่วยพิพากษาของผู้ที่สอบผ่าน โดยช่วงก่อนปี พ.ศ. 2530 ผู้ช่วยผู้พิพากษาจะได้รับมอบหมายให้อยู่กับผู้พิพากษาอาวุโสในแต่ละคณะ ซึ่งเรียกว่า “ผู้ให้การอบรม (Tutor)” โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้จากการศึกษาสำนวนความที่ผู้ให้การอบรมแต่ละท่านจะต้องขึ้นปฏิบัติหน้าที่พิจารณาพิพากษาในแต่ละคดี อย่างไรก็ดี หลังปี พ.ศ. 2530 เป็นต้นมา มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการขึ้น ได้มีการกำหนดให้มีการอบรมทั้งในภาคปฐมนิเทศและภาควิทยาการ โดยผู้ให้การอบรมทั้งสองภาคประกอบด้วยวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกเป็นผู้ให้ความรู้ทางด้านวิชาการและการปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดให้มีตำแหน่งวิทยากรที่ปรึกษาในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ ซึ่งคัดเลือกจากข้าราชการตุลาการบำนาญทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในด้านงานในหน้าที่และการดำรงตนของตุลาการ เป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนแก่ผู้ช่วยผู้พิพากษา (จงศักดิ์ ผดุงทรัพย์ , 2551 : 53)

งานศึกษาวิจัยของสถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์ (2554) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการแนวทางและทางเลือกสำหรับการประยุกต์ใช้ระบบ Law Clerk เพื่อสนับสนุนการพิจารณาและพิพากษาคดีของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรม โดยส่วนหนึ่งของผลการศึกษาได้กล่าวถึงผลการสำรวจความคิดเห็นจากนิติกรในศาลยุติธรรมว่า อาชีพนิติกรเป็นเพียงอาชีพทางผ่านเท่านั้น นิติกรส่วนใหญ่ต่างก็แสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการเตรียมตัวอ่านหนังสือเพื่อสอบเนติบัณฑิตสอบเป็นผู้พิพากษาหรือสอบเป็นอัยการ (สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์, 2554 : 11) สำหรับตัวแบบทางเลือกผู้วิจัยได้เสนอ 6 ตัวแบบด้วยกัน โดยในตัวแบบที่หก เป็นตัวแบบผสมเป็นแนวคิดที่ได้จากโครงการนำร่องในศาลฎีกา เน้นการทำงานเป็นทีมระหว่างนิติกรและผู้พิพากษาที่อยู่ในกองผู้ช่วยผู้พิพากษาเพื่อส่งต่องานให้ผู้พิพากษาศาลฎีกา จุดเน้นของตัวแบบอยู่ที่ตัวงาน และแบ่งรูปแบบการทำงานของ Law Clerk เป็น 2 รูปแบบ คือ ในรูปแบบแรก Law Clerk คือผู้ที่เป็นนิติกรเดิมในระบบและได้รับการคัดสรรเข้ามา ซึ่งต้องได้รับการอบรมก่อนที่จะเริ่มทำงาน การทำงานจะต้องอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ช่วยผู้พิพากษาและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในรูปแบบที่สองซึ่งคล้ายคลึงกับรูปแบบแรก มีแตกต่างกันที่นิติกรที่ถูกคัดเลือกนั้นจะทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้พิพากษาเลย และมีผู้ช่วยผู้พิพากษาจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) ในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อเสริมสร้างแนวทางการประพฤติตนให้กับนิติกร โดยผู้ที่เข้า

สู่ตำแหน่งนี้ควรได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติมเทียบเคียงได้รับระบบอื่น ๆ ที่เป็นระบบผู้สนับสนุนงานคดีของผู้พิพากษา (สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์, 2554 : 13-14)

ในงานวิจัยนี้ ยังได้กล่าวถึงระบบการพัฒนาพนักงานคดีปกครองด้วยว่า พนักงานคดีปกครองบรรจุใหม่ต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เรียกว่า “Off the Job Training” ซึ่งเป็นการพัฒนาหรืออบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องข้องเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระหว่างที่ฝึกอบรม ส่วนการพัฒนาพนักงานคดีปกครองในศาลปกครอง ใช้ระบบการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) โดยการกำหนดแนวทางการมอบหมายงานระหว่างตุลาการศาลปกครองกับพนักงานคดีปกครองไว้ประกาศที่ออกตามความในพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 (สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์, 2554 : 101)

สำหรับกรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐในฝ่ายบริหารซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม ได้มีการนำระบบรายการสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละสายงานของกรมราชทัณฑ์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมชี้วัดของข้าราชการมาจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan: IPIP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ รวมทั้งได้มีการกำหนดรูปแบบการติดตามผลการพัฒนารายบุคคล เช่น การให้เข้ารับฝึกอบรม การกำหนดให้อ่านหนังสือและมารายงานให้ที่ประชุมฟัง การหมุน-เวียนงาน การกำหนดพี่เลี้ยง หรือมอบหมายโครงการงานพิเศษให้รับผิดชอบ โดยการกำหนดเวลาให้เข้ารับการอบรมครบตามเวลาที่กำหนด หรือดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องประเมินให้ผ่านเกณฑ์การประเมินหลังการฝึกอบรม อย่างไรก็ดี เนื่องจากหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์มีอยู่ทั่วประเทศ ภารกิจงานเรือนจำ/ทัณฑสถานมีปริมาณมากและลักษณะงานราชทัณฑ์เป็นงานที่ต้องควบคุมผู้ต้องขังตลอด 24 ชั่วโมง การให้บุคลากรหยุดงานเพื่อมาอบรมกับส่วนกลางเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ ก็ยังประสบปัญหาระยะเวลาในการเผยแพร่ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จึงทำให้เกิดอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ และการจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรม หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรจึงต้องใช้รูปแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ หน่วยงานนำร่องเพื่ออำนวยความสะดวก และพัฒนาหารูปแบบในการเผยแพร่ที่เหมาะสมต่อไป (สำนักงาน ก.พ. , 2551 : 16-21)

สำหรับกรมคุมประพฤติ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม ก็มีงานศึกษาวิจัยของ นางรัชนี ศรีทาเกิด (2551) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรของกรมคุมประพฤติที่เข้ารับการฝึกอบรม 3 โครงการ คือ 1) โครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน (161 คน) 2) โครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหายาเสพติด (67 คน) และ 3) โครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด (71 คน) ในระหว่างเดือนมกราคม ถึงกันยายน 2551 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ไคสแควร์ ผลการศึกษาโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ารูปแบบตามโครงการที่ 3 เหมาะสมมากที่สุด และได้มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิผลด้านยุติธรรมชุมชนเป็นหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานชุมชนหรือยุติธรรมชุมชนโดยตรง ด้วยการกำหนดคุณสมบัติ การเข้ารับการพัฒนาด้วยความสมัครใจ เน้นการฝึกปฏิบัติภาคสนามในชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมกับชุมชน การสอนแนะนำอย่างใกล้ชิดในชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างทีมงานและชุมชน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และการสาธารณสุข มุ่งเน้นที่ตัวผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นสำคัญ ส่วนรายละเอียดจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัย มักใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ส่วนในองค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมมุ่งใช้วิธีการพัฒนาในลักษณะของการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ สำหรับองค์การทางด้านการร่างกฎหมายยังไม่ปรากฏว่ามีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้อย่างเป็นทางการ แต่ใช้วิธีการพัฒนาในลักษณะของการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.5 ที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้

ตารางที่ 2.5 ลักษณะงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วงการ	ระบบพี่เลี้ยงที่ศึกษาวิจัย	สาระ	วิธีวิจัย
การศึกษา	วิทยากรพี่เลี้ยง	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	การรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท แบ่งเป็น 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที

ตารางที่ 2.5 ลักษณะงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

วงการ	ระบบพี่เลี้ยงที่ศึกษาวิจัย	สาระ	วิธีวิจัย
	นักวิชาการพี่เลี้ยง	การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ใช้พหุวิธีประกอบการศึกษาภาคสนาม และการศึกษารายกรณี
	พี่เลี้ยง	คุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 4 ชนิด ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลบุคคลทั่วไปของบุคลากร แบบวัดคุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยง แบบวัดพฤติกรรมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และแบบวัดความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอ้างอิง (T-Test) และวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ
การสาธารณสุข	พยาบาลพี่เลี่ยง	บทบาทของผู้บริหารการพยาบาล	แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการพยาบาล
	พยาบาลพี่เลี่ยง	การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพยาบาลจบใหม่	ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลองค์การและการสัมภาษณ์รองหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลอำนาจเจริญ และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ พยาบาลจบใหม่โรงพยาบาลนครพนม
	พยาบาลพี่เลี่ยง	การพัฒนาเครื่องมือและโมเดลการวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล	เป็นแบบวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล การศึกษาคุณภาพของเครื่องมือใช้ 1) การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา 2) การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ 3) การวิเคราะห์ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอบาค

ตารางที่ 2.5 ลักษณะงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

วงการ	ระบบพี่เลี้ยงที่ศึกษาวิจัย	สาระ	วิธีวิจัย
	พยาบาลพี่เลี้ยง	ผลของระบบพยาบาลพี่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงและความพึงพอใจของพยาบาลพี่เลี้ยง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ไปเก็บข้อมูลหลังจากพยาบาลพี่เลี้ยงปฏิบัติบทบาท 3 เดือน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในเดือนที่ 1 และเดือนที่ 3 นำมาวิเคราะห์โดยหาประเด็นหลัก
	พยาบาลพี่เลี้ยง	ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยงในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ	การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการบันทึกเทป การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม และการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาโดยการให้รหัสและการเปรียบเทียบข้อมูล
	ครูพี่เลี้ยง	บทบาทของครูพี่เลี้ยง คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา	เก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
การร่างกฎหมาย	ไม่มีระบบสอนงานอย่างเป็นทางการ แต่อาศัยเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	—	—
ตุลาการ	การฝึกอบรมภายในองค์การ	การอบรมทั้งในภาคปฐมนิเทศและภาควิทยาการ	เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากลุ่มตัวอย่างจำนวน 35ราย
นิติกรในศาลยุติธรรม	ระบบ Law Clerk	หนึ่งในรูปแบบที่เสนอ ได้แก่การให้มีผู้ช่วยผู้พิพากษาจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)	เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 ราย

ตารางที่ 2.5 ลักษณะงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

วงการ	ระบบพี่เลี้ยงที่ศึกษาวิจัย	สาระ	วิธีวิจัย
พนักงานคดีปกครอง	-การฝึกอบรมภายในองค์การ -การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)	การอบรมในหลักสูตรที่เรียกว่า “Off the Job Training”	–
กรมราชทัณฑ์	การฝึกอบรม	การอบรมโครงการต่างๆ เพื่อสนับสนุนระบบงานยุติธรรมชุมชน	แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรของกรมคุมประพฤติที่เข้ารับการฝึกอบรม 3 โครงการ

จะเห็นได้ว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบในองค์การภาครัฐ ที่ผ่านมา ยังไม่ปรากฏงานการศึกษาวิจัยมากนัก มีเพียงเฉพาะบางวงการดังเช่นพยาบาล และการศึกษา และเป็นลักษณะของการนำเทคนิคในภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เสียเป็นส่วนใหญ่ ในการศึกษาวิจัยนี้จึงได้หยิกยกเรื่องดังกล่าวมาดำเนินการศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างออกไป ทั้งนี้ เพื่อที่จะหาแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แก่นักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักขององค์การ ผ่านการเรียนรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจากผู้ซึ่งมีประสบการณ์โดยตรง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาการเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้สามารถเพิ่มประสิทธิผลและคุณภาพของงานร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์การได้ในท้ายที่สุด

2.4.2 งานวิจัยด้วยเทคนิค Delphi

เทคนิค Delphi เป็นเทคนิคการวิจัยที่มีกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลการตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย และเก็บข้อมูลหลายรอบ

สมพร ใหม่แก้ว (2537 : 21-22) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ผู้ทำการวิจัยหรือนักวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคนี้ไว้หลายประการ สรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมตัดสินแบบอัตวิสัยจากผู้เชี่ยวชาญ

2) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินและเป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน

3) ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ

4) ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินปัญหานั้น ๆ

5) การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก และไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม

การวิจัยด้วยเทคนิคนี้ต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญ ต้องคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง เพราะความน่าเชื่อถือของข้อมูลขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรอบรู้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย เนื่องจากหากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ คำตอบที่ได้รับอาจคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่มีการกำหนดที่แน่นอนว่าควรมีจำนวนเท่าใด แต่ โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomus T. Macmillan, 1971 อ้างใน สมพร ใหม่แก้ว (2537 : 23-24) ได้กล่าวไว้ว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นเท่าไร อัตราของความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลง โดยเมื่อจำนวนของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก

เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi มีการนำไปใช้ในงานการศึกษาหลากหลาย ทั้งในวงการการศึกษา การสาธารณสุข การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2.6 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัย แบบ Delphi ที่มีการรวบรวมไว้ที่ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติซึ่งสืบค้น ณ วันที่ 30 กันยายน 2555 (http://tdc.thailis.or.th/tdc//search_result.php?page=3&query=เดลฟาย)

ตารางที่ 2.6 สรุปงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi

ลำดับที่	เรื่อง	เทคนิคการวิจัย
1.	การประยุกต์เดลฟายเทคนิคและการโปรแกรมเชิงเส้นตรงในการกำหนดและใช้เกณฑ์ จำนวนบุคลากร อาจารย์ขั้นต่ำสำหรับการเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตรสภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ของวิทยาลัยครู โดย ดิลก บุญเรืองรอด. (2525)	Delphi
2	การศึกษาแนวโน้มเกี่ยวกับบทบาทของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในภาคใต้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ไพศาล นาคนิยม. (2527)	Delphi
3	รูปแบบการฝึกอาชีพช่างฝีมือในอนาคตร่วมกันระหว่างภาครัฐบาลและเอกชนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย มานพ จันทน์เทศ. (2528)	Delphi
4	การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นิเทศการศึกษาในระดับประถมศึกษาโดยใช้เดลฟายเทคนิค : รายงานการวิจัย โดย สุกานดา ตปนียางกูร. (2530)	Delphi
5	การปฏิบัติงานราชทัณฑ์ไทยในทศวรรษหน้า : ศึกษาเทคนิคเดลฟาย โดย สุวารี รวบทองศรี. (2533	Delphi
6	การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในการคาดการณ์แนวทางการประชาสัมพันธ์การมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดย กมล ดวงประทีป. (2534)	Delphi
7	แนวทางการจัดการศึกษานอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก : กรณีศึกษาในจังหวัดระยองด้วยเทคนิคเดลฟาย โดย กาญจนา สุขประเสริฐ. (2536)	Delphi
8	การศึกษาสมรรถภาพด้านความรู้ในเนื้อหาวิชาของครูชีววิทยาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนประจำจังหวัดของเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้เดลฟายเทคนิค โดย เอกรัตน์ มันตะสูตร. (2536)	Delphi

ตารางที่ 2.6 สรุปงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi (ต่อ)

ลำดับที่	เรื่อง	เทคนิคการวิจัย
9	เปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค อี เอฟ อาร์ กับเดลฟาย โดย สมพร ใหม่แก้ว.(2537)	Delphi
10	แนวทางการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับประชาชนบริเวณชายแดน : กรณีศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยเทคนิคเดลฟาย โดย เนาวเรศ น้อยพาณิช. (2539)	Delphi
11	การศึกษาสมรรถภาพด้านความรู้ในเนื้อหาวิชาของครูฟิสิกส์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของเขตการศึกษา 7 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย นิพนธ์ ต่างประเสริฐ.(2539)	Delphi
12	การพัฒนาหลักสูตรวิชาฟิสิกส์ หมวดวิชาพื้นฐาน สาขาวิชาวิศวกรรมเมคคาทรอนิคส์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ลินจิต กลิ่นพงษา. (2539)	Delphi
13	การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของสื่อโฆษณาในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2538-2547 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย เนาวรัตน์ เทพอาสน์. (2541)	Delphi
14	การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในการศึกษารูปแบบการนำเสนอข่าวเยาวชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ช่อง 5) โดย เอมอัชฌา พงศ์พรรณภาณุ. (2543)	Delphi
15	แนวทางการเตรียมความพร้อมของธุรกิจอุตสาหกรรม ในการยื่นขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 ด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย โดย ประกอบ มิ่งสอน. (2543)	Delphi
16	การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเดลฟาย ระหว่างการให้ข้อมูลกลับคืนด้วยค่าสถิติที่แตกต่างกัน โดย ศักดิ์ชัย บาลศิริ. (2543)	Delphi
17	แนวโน้มการใช้กล้องถ่ายภาพดิจิตอลในการถ่ายภาพในงานหนังสือพิมพ์และนิตยสารในระยะเวลาอีก 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2543-2547) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย อาณัติ มาชรงค์. (2543)	Delphi
18	แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีระบบดิจิตอลในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2545-2550)โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย สมคะเน คุณรัตน์.(2544)	Delphi

ตารางที่ 2.6 สรุปงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi (ต่อ)

ลำดับที่	เรื่อง	เทคนิคการวิจัย
19	การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ผกาวดี สุพรรณจิตวนา.(2545)	Delphi
20	การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการสำหรับพนักงานผู้ให้บริการในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย กิตติพรรธน์ จันทร์หลง.(2545)	Delphi
21	แนวโน้มการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนอำเภอในทศวรรษหน้า ศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย อุบล โคตา. (2545)	Delphi
22	การใช้เทคนิคเดลฟายในการศึกษารูปแบบการนำเสนอข่าวเกษตรกรของสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 โดย ประวิชศิลป์ ศิลปะ. (2546)	Delphi
23	การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสเล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย จุไรรัตน์ คำผงแดง. (2546)	Delphi
24	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินสมทบและการตรวจสอบของสำนักงานประกันสังคม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ปิยนันท์ เผือกประพันธ์. (2546)	Delphi
25	แนวโน้มยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2555 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย นิยม จันทร์แนม. (2547)	Delphi
26	การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ภัทรพร ประสงค์สุข. (2547)	Delphi
27	แนวโน้มการจัดการเรียนการสอนวิชาโครงสร้างข้อมูล หลักสูตรวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย พิสุทธา อารีราษฎร์; มนต์ชัย เทียนทอง; จรัญ แสนราช.(2548)	Delphi
28	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรงานทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ลัคนา ส่วนลม้าย. (2549)	Delphi

ตารางที่ 2.6 สรุปงานการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi (ต่อ)

ลำดับที่	เรื่อง	เทคนิคการวิจัย
29	การคัดเลือกรายการยาที่มีความเสี่ยงสูงในผู้ป่วยสูงอายุไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ปริญญา สกุลรัตน์. (2549)	Delphi
30	การพัฒนาเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติด้านนาฏศิลป์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย สุปราณี ภูวงษ์. (2549)	Delphi
31	การพัฒนาตัวบ่งชี้และมาตรฐานการศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย วัชรี แก้วเนตร. (2549)	Delphi
32	แนวทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม กลุ่มสหกรณ์โคนมและกลุ่มผู้แปรรูปในสภาวะ FTA โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย ภริดา ภูศิริ. (2549)	Delphi
33	แนวทางการจัดการขยะคอมพิวเตอร์ในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย เวชพิสิฐ เอี่ยมองอาจ. (2551)	Delphi
34	การพัฒนาหลักสูตรศิลปศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชาประวัติศาสตร์และอารยธรรมอิสลาม คณะอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามยะลา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย มาหามะรอสลี แมยู.(2552)	Delphi
35	การพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย วุฒิไกร ป้อมมะรัง. (2552)	Delphi
36	การพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย แสงเพ็ช ทองไชย. (2552)	Delphi
37	การพัฒนาแนวทางในการตรวจคัดกรองผู้ป่วยทางทันตกรรมจัดฟัน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย วิกรานต์ แสงอุบล.(2552)	Delphi
38	การศึกษารูปแบบการสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ของผู้เรียน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย สายัณห์ สิทธิโชค. (2554)	Delphi

สำหรับงานการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi เนื่องจากเรื่องแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกายังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยมาก่อน การศึกษาวิจัยนี้จึงเป็นงานการศึกษาวิจัยครั้งแรกและเป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะกรณี (Case study) คือ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งความสำคัญของหน่วยการศึกษาดังกล่าว ได้แก่ การที่เป็นเพียงองค์การเดียวที่มีภารกิจหลักในการตรวจพิจารณาร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นองค์การที่มีลักษณะการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างไปจากองค์การภาครัฐอื่นโดยทั่วไป ฉะนั้น การที่จะนำระบบใดเข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์การ จึงต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ รอบด้าน บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องโดยเฉพาะข้อมูลจากผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ โดยตรงอย่างแท้จริง ผู้วิจัยพิจารณาเทคนิคการวิจัยต่าง ๆ แล้ว เห็นว่า เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi เป็นเทคนิควิจัยที่มีความเหมาะสม สามารถที่จะตอบปัญหาการวิจัยครั้งนี้ได้ เพราะเป็นเทคนิคพื้นฐานที่นำมาใช้เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประสงค์จะทำการศึกษาโดยตรง ทั้งนี้ เพื่อให้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการการตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือกำหนดแนวทางที่ควรจะเป็นในปัจจุบันหรือในอนาคต นอกจากนี้ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นไปอย่างมีทิศทางและตรงกับความต้องการในการพัฒนางานและองค์การอย่างแท้จริง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือการวิจัยร่วมกับการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ดังรายละเอียดที่จะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 วิธีการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และด้วยเหตุที่ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นเพียงองค์การเดียวที่มีภารกิจหลักในการตรวจพิจารณาร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นองค์การที่มีลักษณะการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างไปจากองค์การภาครัฐอื่นโดยทั่วไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi ซึ่งเป็นเทคนิคพื้นฐานที่นำมาใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ เพื่อให้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการการตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือกำหนดแนวทางที่ควรจะเป็นในปัจจุบันหรือในอนาคต และเพื่อให้การพัฒนา

บุคลากรของของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นไปอย่างมีทิศทาง และตรงกับความต้องการในการพัฒนางานและองค์การอย่างแท้จริง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือการวิจัยร่วมกับการใช้แบบสอบถามด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาต่อไป โดยผู้ศึกษาวิจัยคาดหมายว่าข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจเพื่อดำเนินการ ตลอดจนการบริหารจัดการรวมทั้งช่วยผู้บริหารในการเตรียมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรสำหรับการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 25 คนโดยมีเกณฑ์ในการเจาะจงดังนี้

3.2.2.1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยด้วยกัน กล่าวคือ

กลุ่มย่อยที่หนึ่ง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ในระดับผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารระดับที่รองลงมาจากเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีคุณวุฒิทางด้านนิติศาสตร์

2) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือตำแหน่งกรรมการร่างกฎหมายประจำ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

3) มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายไม่ต่ำกว่า 5 ปี

4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

กลุ่มย่อยที่สอง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายในสายกฎหมายเฉพาะ โดยมุ่งเน้นไปที่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจพิจารณาร่างกฎหมายและให้ความเห็นทางกฎหมายต่าง ๆ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การต่อจากกลุ่มที่หนึ่งลงไปสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นผู้แปลงนโยบายต่าง ๆ ลงไปสู่แผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ และเป็นควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยตรง แยกเป็นผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายเฉพาะตามกลุ่มภารกิจ จำนวน 5 คน และเป็นผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายที่มีลักษณะพิเศษ เช่น ประมวลกฎหมาย หรือกฎหมายที่มีแผนที่ท้ายหรือมีรายละเอียดแนบท้าย จำนวน 5 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 10 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีคุณวุฒิทางด้านนิติศาสตร์

2) มีหรือเคยมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

3) มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายไม่ต่ำกว่า 5 ปี

4) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.2.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีคุณวุฒิทางด้านรัฐศาสตร์หรือด้านการศึกษาหรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

2) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารทางการบริหารงานบุคคลในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือตำแหน่งหัวหน้าส่วน

งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

3) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา โดยมุ่งเน้นไปที่ระดับผู้อำนวยการในสายวิชาการ จำนวน- 6 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1) มีคุณวุฒิการศึกษาทางด้านนิติศาสตร์ หรือ

2) มีหรือเคยมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง สำนักหลักนิติบัญญัติ สำนักงานกฎหมายปกครอง สำนักกฎหมายต่างประเทศ ฝ่ายพัฒนากฎหมาย หรือสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา แล้วแต่กรณี

3) มีประสบการณ์การทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย และเคยปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกาไม่น้อยกว่า 3 ปี

4) มีประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) หรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา

5) ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ตาราง 3.1 จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแต่ละรอบ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	**รอบสัมภาษณ์**	**แบบสอบถามรอบที่ 1**	**แบบสอบถามรอบที่ 2**
	(คน)	(คน)	(คน)
• ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย			
- ผู้บริหาร	5	5	5
- ผู้ปฏิบัติงานในสายกฎหมาย	10	10	10
• ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา	4	4	4
• ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา	6	6	6
รวม	25	25	25

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดทุกขั้นตอนของงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ชุด ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้อย่างอิสระ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 - 60 นาที แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และประสบการณ์ในการจัดทำร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ประกอบด้วยข้อคำถามปลายเปิดจำนวน 9 ข้อ เกี่ยวกับ (1) สภาพปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องในการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายและศักยภาพที่พึงประสงค์และควรได้รับการพัฒนาของนักกฎหมายกฤษฎีกาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2) ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล และ (3) ปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่รวบรวบได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรก มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำข้อความที่มีเนื้อหาในลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน นำมาจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้าน และจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นต่อระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด มีแนวโน้มเป็นไปได้มาก มีแนวโน้มเป็นไปได้ปานกลาง มีแนวโน้มเป็นไปได้น้อย มีแนวโน้มเป็นไปได้น้อยที่สุด และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้แบบสอบถามแยกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่งเป็นข้อคำถามเรื่องข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่สมควร

ได้รับการพัฒนา จำนวน 22 ข้อ และส่วนที่สองเป็นข้อคำถามเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา รวม 7 ด้าน จำนวน 75 ข้อ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi รอบที่ 1 ดังนี้

1. ด้านรูปแบบ	จำนวน 13 ข้อ	(ข้อ 1 - 13)
2. ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง	จำนวน 7 ข้อ	(ข้อ 14 - 20)
3. ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	จำนวน 17 ข้อ	(ข้อ 21 - 37)
4. ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	จำนวน 11 ข้อ	(ข้อ 38 - 48)
5.ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	จำนวน 14 ข้อ	(ข้อ 49 - 62)
6.ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง	จำนวน 7 ข้อ	(ข้อ 63 - 69)
7.ด้านการติดตามประเมินผล	จำนวน 6 ข้อ	(ข้อ 70 -75)

เกณฑ์ในการให้คะแนนมีดังนี้

โดยแบบสอบถามมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับคะแนนตามวิธีของลีเคิร์ท (Likert Scale) แต่ละระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	ข้อความที่กลุ่มตัวอย่างคาดว่ามีแนวโน้มเป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ข้อความที่กลุ่มตัวอย่างคาดว่ามีแนวโน้มเป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมาก
3	หมายถึง	ข้อความที่กลุ่มตัวอย่างคาดว่ามีแนวโน้มเป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการ

		นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ข้อความที่กลุ่มตัวอย่างคาดว่ามีแนวโน้มเป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ข้อความที่กลุ่มตัวอย่างคาดว่ามีแนวโน้มเป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ชุดที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบนี้จะเป็นข้อคำถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด มีแนวโน้มเป็นไปได้มาก มีแนวโน้มเป็นไปได้ปานกลาง มีแนวโน้มเป็นไปได้น้อย มีแนวโน้มเป็นไปได้น้อยที่สุด โดยใช้ข้อคำถามเดิมซึ่งระบุค่ามัธยฐาน(Median Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile Range IR) ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ได้ตอบในรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ (เป็นการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi รอบที่ 2)

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (ขนิษฐา วิทยาอนุมาส,2530 : 34 อ้างใน วิภาวรรณ บัวสรวง, 2550 : 72) ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 – 5.00	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีระดับความสำคัญมากที่สุด
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีระดับความสำคัญมาก
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 – 3.49	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีระดับความสำคัญปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 – 2.49	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีระดับความสำคัญน้อย
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00 – 1.49	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530 : 34 อ้างใน วิภาวรรณ บัวสรวง, 2550 : 72) ดังนี้

IR ที่มีค่ามากกว่า 1.5 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน

IR ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน

ผลการศึกษาพบว่า ข้อความในแบบสอบถามรอบที่ 2 ยังคงประกอบศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา (ในส่วนที่หนึ่ง) จำนวน 22 ข้อ และระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ในส่วนที่สอง) รวม 7 ด้าน จำนวน 75 ข้อ

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เนื่องจากความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi แฝงอยู่ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ ความตรงตามเนื้อหาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง รวมทั้งยังได้ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการปรับแก้สำนวนภาษาและมีโอกาสตรวจสอบคำตอบของตนเองอีกหลายรอบ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลทุกชุดให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความชัดเจน ความถูกต้อง และความเหมาะสมของเครื่องมือก่อนนำไปรวบรวมข้อมูลทุกครั้ง ส่วนความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลาย ๆ รอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของคำตอบแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ก็แสดงว่ามีความเที่ยงสูง และถ้าการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรอบสุดท้ายไม่เกินร้อยละ 15 หรือระดับฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าร้อยละ 15

ซึ่ง Linstone และ Turoff (1975) เสนอว่าสามารถยุติการส่งแบบสอบถามได้ อาจถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (วิภาวรรณ บัวสรวง, 2550 :73)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้งที่เป็นตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีและข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงกับการทำงานในวิชาชีพด้านกฎหมายและวิชาชีพอื่น เพื่อนำมาสร้างกรอบความคิดเบื้องต้น เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เอกสารที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์ประกอบด้วย อุไรวรรณ อยู่ชา (2552) David Clutterbuck (2010) และ Robert Garvey, Paul Stokes and David Megginson (2009) ได้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยง 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยง ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ภายหลังปรับแก้แบบสัมภาษณ์แล้วจึงนำไปใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการขอจริยธรรมจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามกลุ่มตัวอย่าง ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi โดยรอบแรกจะใช้แบบสัมภาษณ์ข้อคำถามปลายเปิด 9 ข้อ เป็นเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1) ติดต่อประสานงานผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีแนะนำตัวโดยตรง ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยแบบ Delphi เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

2) ส่งหนังสือจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพร้อมแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า

3) นัดหมาย วัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดนัดหมาย

4) ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญจดบันทึกและบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ ไม่ถามชี้นำ ตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที

5) ถอดเทปคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ร่วมกับกรอบคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม แล้วนำเนื้อหาที่ได้มาจัดกลุ่มจำแนกและจัดหมวดหมู่ตามระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในรายด้านและรายข้อ แล้วจึงนำไปสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1

6) นำแบบสอบถามชุดที่ 1 มาให้อาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากปรับแก้ไขแล้ว ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi รอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาแต่ละด้าน พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมาย แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามมาหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่จะนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 มีความชัดเจนมากขึ้น นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาดูความถูกต้องความเหมาะสม ความชัดเจน ทำการปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อให้ได้แบบสอบถามสมบูรณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi รอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบของตนเองอีกครั้งว่าจะยืนยันความคิดเห็นเดิมหรือปรับเปลี่ยนความคิดเห็นให้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ และเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นในแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละข้อความ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

2) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความชัดเจน และทำการปรับแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้ด้วยตนเอง

4) รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปและอภิปรายผล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก เพื่อนำไปวิเคราะห์ จำแนก จัดหมวดหมู่

2) นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ จำแนก จัดหมวดหมู่ ไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 (Delphi รอบที่ 1) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3) นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 1 (Delphi รอบที่ 1) ไปวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 (Delphi รอบที่ 2)

4) นำข้อมูลเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 (Delphi รอบที่ 2) ไปวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในสำนักงานฯ แล้วนำเสนอผลสรุปการวิจัยด้วยตาราง

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ เป็นแบบสัมภาษณ์ 1 รอบ และแบบสอบถาม 2 รอบ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 25 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 ตามขั้นตอน และนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา ตารางที่ 4.1

ตอนที่ 2 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ตารางที่ 4.2- 4.8

ตอนที่ 1 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา

	ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I .ด้านความรู้ความสามารถ			

ตารางที่ 4.1 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา (ต่อ)

	ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1	ด้านกฎหมาย	5.00	0.00	มากที่สุด
2	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง	4.00	1.00	มาก
3	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง	4.00	0.00	มาก
4	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการบริหารจัดการ	4.00	0.00	มาก
5.	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.00	0.00	มาก
6	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการสื่อสาร และกระบวนการเรียนรู้และการประมวลผล	4.00	0.00	มาก
	II. ด้านทักษะในการทำงาน			
7	2.1 <u>ทักษะด้านเทคนิค</u> ทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็น (Technical Skill)	5.00	0.00	มากที่สุด
8	2.2 <u>ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน</u> การประสานงาน (Coordination)	5.00	0.5	มากที่สุด
9	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem –solving skill)	5.00	1.00	มากที่สุด
10	การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม	5.00	1.00	มากที่สุด
11	การมีส่วนร่วม (participation)	4.00	1.00	มาก
12	การสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง(Attitudinal Compliance) เช่น การเปลี่ยนแปลงงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการมีทัศนคติเชิงบวก	4.00	1.00	มาก

ตารางที่ 4.1 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา (ต่อ)

	ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนา	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	III. ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit)			
13	ความรับผิดชอบต่อตนเอง เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีวินัย บุคลิกภาพ การรักษาระดับการควบคุมอารมณ์ การแสดงทัศนะ การรักษาศักดิ์ศรีแห่งตน	5.00	1.00	มากที่สุด
14	ความรับผิดชอบต่องาน เช่น ความใส่ใจต่อการทำงาน ความครบถ้วน ความถูกต้อง ตลอดจนคุณภาพของงาน เพื่อให้งานเกิดความสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	มากที่สุด
15	ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	5.00	1.00	มากที่สุด
16	ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
	IV. ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind			
17	การคิดในเชิงกฎหมาย	5.00	1.00	มากที่สุด
18	การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นตรรกะ ชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย	5.00	0.00	มากที่สุด
19	การคิดเชิงเปรียบเทียบ	5.00	1.00	มากที่สุด
20	การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก	5.00	1.00	มากที่สุด
21	การคิดอย่างรอบด้าน ในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคตได้	5.00	0.00	มากที่สุด
22	มีระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ)	4.00	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 4 ด้าน รวม 22 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 และแยกเป็น

(1) ด้านความรู้ความสามารถ มี 1 ข้อ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายซึ่งเป็นความรู้หลักของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นด้านที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนความรู้ด้านอื่น ๆ นอกจากด้านกฎหมายอีก 5 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเห็นว่ามีความสำคัญที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

(2) ด้านทักษะการทำงาน ในส่วนของทักษะด้านเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็น (Technical Skill) เป็นทักษะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่สมควรได้รับการพัฒนา โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน พบว่า มี 3 ด้าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด คือ ทักษะในด้านการประสานงาน (Coordination) ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem –solving skill) และทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.0 และมีอีก 2 ด้าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก คือ ทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง(Attitudinal Compliance) โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00)

(3) ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit) พบว่า ลักษณะทั้ง 5 ข้อ อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ ตลอดจนความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน เป็นนิสัยซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00

(4) ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind พบว่า มี 5 ข้อ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด คือ การคิดในเชิงกฎหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นตรรกะ ชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก และการคิดอย่างรอบด้านในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคตได้ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ) นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า

เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับที่รองลงมา คือ มีความสำคัญในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

ตอนที่ 2 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ตารางที่ 4.2- 4.8

ตารางที่ 4.2 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านรูปแบบ

	ด้านรูปแบบ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. รูปแบบระบบในภาพรวม :			
1	ผสมผสาน แล้วแต่ระดับการปฏิบัติงาน และกิจกรรม	5.00	1.00	มากที่สุด
2	ไม่เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)	4.00	0.00	มาก
3	เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)	3.00	0.00	ปานกลาง
4	ไม่เป็นทางการ รวมกลุ่มดำเนินการแบบจิตอาสา (แยกต่างหากจากระบบงานปกติ)	2.00	0.00	น้อย
	II. กลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้			
5	กรณีบุคลากรบรรจุใหม่	5.00	0.00	มากที่สุด
6	กรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
	III. วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ :			
8	ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ	5.00	0.00	มากที่สุด
9	ดำเนินการในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง	4.00	0.00	มาก
10	ทำเป็นโครงการ / กิจกรรมเป็นการเฉพาะผ่านเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพอื่นที่มีอยู่ เช่น การฝึกอบรม (In-house training) การเสวนา	3.00	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านรูปแบบ (ต่อ)

	ด้านรูปแบบ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	IV. ระยะเวลาในการดำเนินการ :			
11	ทำอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด
12	มีกำหนดระยะเวลา แล้วแต่กิจกรรมและความจำเป็นของเรื่อง	3.00	0.00	ปานกลาง
13	ทำอย่างไม่ต่อเนื่อง	1.00	0.00	น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านรูปแบบที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 4 เรื่อง รวม 13 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 และแยกเป็น

(1) รูปแบบระบบในภาพรวม พบว่า รูปแบบในลักษณะที่ผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 รองลงมาได้แก่ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 ส่วนรูปแบบระบบที่เป็นทางการ นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00 สำหรับรูปแบบ การรวมกลุ่มดำเนินการแบบจิตอาสา อย่างไม่เป็นทางการแยกต่างหากจากระบบงานปกติ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

(2) กลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ากลุ่มคนที่ควรนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีบุคลากรบรรจุใหม่ และกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายกฎหมายฯ นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

(3) วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าวิธีการที่ให้ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐาน

อยู่ที่ 5.00 ส่วนวิธีการที่นำมาประยุกต์ใช้ในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยงนั้น พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 สำหรับการทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมเป็นการเฉพาะผ่านเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพอื่นที่มีอยู่ เช่น การฝึกอบรม (In-house training) การเสวนา นั้น พบว่า เป็นวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00

(4) ระยะเวลาในการดำเนินการ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าระบบพี่เลี้ยงนี้ควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นว่าเป็นการดำเนินการในลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการดำเนินการในลักษณะที่ให้มีกำหนดระยะเวลาแล้วแต่กิจกรรมและความจำเป็นของเรื่องนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการดำเนินการในลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00 และลักษณะการดำเนินการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การดำเนินการในลักษณะที่ทำอย่างไม่ต่อเนื่อง โดยมีค่าค่ามัธยฐานอยู่ที่ 1.00

ตารางที่ 4.3 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง

	ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
1	ถ่ายทอดวิธีการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ในภาพรวม	5.00	0.50	มากที่สุด
2	ถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการร่างกฎหมาย/กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย	5.00	1.00	มากที่สุด
3	ถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะ ทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ	5.00	0.50	มากที่สุด
4	ถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจา/ด้วยลายลักษณะอักษร ทั้งต่อตัวบุคคล และต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ	5.00	0.00	มากที่สุด
5	ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ	5.00	1.00	มากที่สุด
6	ช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ ทั้งนี้ ตามที่ได้รับมอบหมาย	4.00	1.00	มาก
7	ถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย	4.00	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 ซึ่งบทบาทพี่เลี้ยงที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 มีจำนวน5 ข้อ ได้แก่ (1) การถ่ายทอดวิธีการทำงานในกระบวนการร่าง

กฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ในภาพรวม (2) การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมายตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย (3) การถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะ ทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ (4) ถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจา / ด้วยลายลักษณะอักษร ทั้งต่อตัวบุคคล และต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ และ (5) ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ

ส่วนบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นบทบาทหน้าที่มีความเหมาะสมในลำดับรองลงมา คือ มีความเหมาะสมในระดับมาก มี 2 ข้อ คือบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ และบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

ตารางที่ 4.4 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง

	ด้านการคัดเลือก พี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. รูปแบบการคัดเลือก			
1	ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา	5.00	1.00	มากที่สุด
2	เป็นทางการ แยกเป็นระบบออกมาต่างหาก โดยให้สำนักงานฯ กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการดำเนินการของระบบพี่เลี้ยงให้ชัดเจน	2.00	0.00	น้อย
	II. ผู้มีอำนาจในการคัดเลือก			
3	ให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นผู้คัดเลือก	5.00	1.00	มากที่สุด
4	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นผู้คัดเลือก	5.00	1.00	มากที่สุด
5	ให้ผู้อำนวยการฝ่าย สำนัก หรือศูนย์ เป็นผู้คัดเลือก	4.00	1.00	มาก
6	ให้สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน เป็นผู้คัดเลือก	2.00	0.00	น้อย
	III. เงื่อนไขการคัดเลือก			
7	การคัดเลือก : ควรคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ	5.00	0.00	มากที่สุด
8	การคัดเลือก : ควรคำนึงถึงวัยวุฒิประกอบด้วยโดยผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงควรมีอายุมากกว่าผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	3.00	0.00	น้อย

ตารางที่ 4.4 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (ต่อ)

	ด้านการคัดเลือก พี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	IV. คุณสมบัติเฉพาะตัวของพี่เลี้ยง			
9	ควรมีคุณสมบัติโดยทั่วไปต่อไปนี้			
	(1) เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
	(2) มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ	5.00	0.00	มากที่สุด
	(3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	5.00	0.50	มากที่สุด
	(4) มีทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีวาจาดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
	(5) มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถจูงใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	5.00	0.00	มากที่สุด
10	ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัวเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ	5.00	0.00	มากที่สุด
11	มีความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจ	5.00	1.00	มากที่สุด
	V. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง			
12	ควรคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ	5.00	0.00	มากที่สุด
13	ควรกำหนดแตกต่างกันในแต่ละระดับ	4.00	1.00	มาก
	VI. ระยะเวลา ด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง			
14	**กรณีระดับต้น :** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี	4.00	1.00	มาก
15	**กรณีระดับต้น :** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 2 ปี	2.00	0.00	น้อย

ตารางที่ 4.4 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (ต่อ)

	ด้านการคัดเลือก พี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
16	**กรณีที่เป็นงานที่สำนักงานฯตรวจพิจารณาเอง** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้น ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี	5.00	1.00	มากที่สุด
17	**กรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกา** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ทำงานในด้านดังกล่าว ไม่น้อยกว่า 5 ปี	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 17 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 แยกเป็น

(1) รูปแบบการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า รูปแบบการคัดเลือกที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการคัดเลือกในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการคัดเลือกในรูปแบบที่มีลักษณะที่เป็นทางการ แยกเป็นระบบออกมาต่างหาก โดยให้สำนักงานฯ กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการดำเนินการของระบบพี่เลี้ยงให้ชัดเจนนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

(2) ผู้มีอำนาจในการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและหัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจในการคัดเลือกใน

ระดับมากที่สุด โดยค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนบุคคลซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจคัดเลือกในระดับรองลงมา ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนัก โดยมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 ส่วนสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

(3) เงื่อนไขการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเงื่อนไขในการคัดเลือกที่ให้คำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ เป็นเรื่องที่เหมาะสมในการนำมากำหนดในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนกรณีที่ให้คำนึงถึงวัยวุฒิประกอบด้วยโดยผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงควรมีอายุมากกว่าผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

(4) คุณสมบัติเฉพาะตัวของพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าคุณสมบัติทั้ง 3 ข้อ คือ คุณสมบัติโดยทั่วไปที่พี่เลี้ยงพึงมีนั้น คุณสมบัติเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ ตลอดจนความพร้อมทั้งเวลาร่างกายและจิตใจของพี่เลี้ยง เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดโดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00

(5) คุณสมบัติด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นควรคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ โดยเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการกำหนดประสบการณ์ของพี่เลี้ยงให้แตกต่างกันในแต่ละระดับนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นข้อที่มีความเหมาะสมในระดับที่รองลงมาคือในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

(6) ระยะเวลา ด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง พบว่า กรณีระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระยะเวลาขั้นต่ำของประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ควรมีไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนระยะเวลาขั้นต่ำที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 2 ปี นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นระยะเวลาที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00 สำหรับกรณีที่เป็นระดับปฏิบัติการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าในกรณีที่เป็นงานที่สำนักงานฯตรวจพิจารณาเอง พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้น ระยะเวลาขั้นต่ำที่เหมาะสมควรไม่น้อยกว่า 3 ปี และในกรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ทำงานในด้านดังกล่าวไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นระยะเวลาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00

ตารางที่ 4.5 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

	ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. รูปแบบในการมอบหมาย			
1	**ลักษณะผสมผสาน**กันการมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ โดยให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณาตามระดับการปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
2	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการ**อย่างไม่เป็นทางการ** โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงาน	4.00	0.00	มาก
4	มอบหมาย**หน้าที่ให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ**โดยถือเป็นส่วนที่แยกต่างหากออกจากงานประจำตามปกติ โดยถือว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากงานปกติ	2.00	0.00	น้อย
4	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการ**อย่างไม่เป็นทางการ** โดยถือว่าเป็นส่วนที่แยกออกจากงานประจำตามปกติ	2.00	0.00	น้อย
	II. ผู้มีอำนาจมอบหมาย			
7	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้พิจารณามอบหมาย	5.00	1.00	มากที่สุด
8	ให้ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนักฯ เป็นผู้พิจารณามอบหมาย	4.00	0.00	มาก
6	ให้**ผู้บริหาร**ซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นผู้พิจารณามอบหมาย	3.00	0.00	ปานกลาง
9	ให้ผู้อำนวยสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนเป็นผู้พิจารณามอบหมาย	2.00	0.00	น้อย

ตารางที่ 4.5 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (ต่อ)

	ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	III. การจับคู่			
10	ควรคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศประกอบด้วย	5.00	1.00	มากที่สุด
11	**ลักษณะการมอบหมาย :** ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน (1: >1)	5.00	1.00	มากที่สุด
12	**ลักษณะการมอบหมาย :** ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหนึ่งคน (1:1)	4.00	0.00	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพี่เลี้ยง ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 12 ข้อโดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 – 1.00 แยกเป็น

(1) รูปแบบในการมอบหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าลักษณะผสมผสานกันการมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการโดยให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณาตามระดับการปฏิบัติงานและลักษณะงาน เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงานนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 สำหรับรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย มี 2 ข้อ คือ การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการโดยถือเป็นส่วนที่แยกต่างหากออกจากงานประจำตามปกติ โดยถือว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากงานปกติ และการมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยถือว่าเป็นส่วนที่แยกออกจากงานประจำตามปกติ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

(2) ผู้มีอำนาจในการมอบหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจพิจารณามอบหมายในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 และผู้อำนวยการฝ่าย ศูนย์ สำนัก เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจพิจารณามอบหมายในระดับรองลงมา โดยมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 ส่วนผู้ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางได้แก่ ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00 ส่วนผู้อำนวยสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00

(3) การจับคู่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงที่คำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ มีความเหมาะสมในในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนรูปแบบการจับคู่พัฒนาการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดได้แก่ การจับคู่ในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการจับคู่ในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหนึ่งคน เป็นการจับคู่ที่มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง

	ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. ลักษณะการพัฒนา			
1	สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน โดยให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น	5.00	1.00	มากที่สุด
2	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ	5.00	1.00	มากที่สุด
3	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน /อนุกรรมการ/หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายใน / ภายนอก สำนักงานฯ	4.00	1.00	มาก
4	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการมอบหมายให้ไปช่วยราชการแก่หน่วยงานหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสำนักงานฯ (ติดตามเพื่อเรียนรู้งานกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในขณะที่ช่วยราชการด้านนั้นๆ)	3.00	0.00	ปานกลาง
	II. ผู้มีบทบาทในการพัฒนา			
5	ควรเป็นสำนักงานฯโดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ	5.00	0.00	มากที่สุด
6	ควรเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย	4.00	0.00	มาก
7	ควรเป็นสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ	3.00	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง (ต่อ)

	ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	III. ลักษณะการฝึกอบรม :			
8	ควรประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อมิให้เป็นภาระ	4.00	0.00	มาก
9	ควรวางแผนการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและเป็นแม่แบบที่ดีตรงตามความต้องการของสำนักงานฯ	3.00	0.00	ปานกลาง
	IV. ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรม :			
10	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ	5.00	0.00	มากที่สุด
11	ควรเป็นกลุ่มภารกิจแต่ละกลุ่ม หรือฝ่ายกฎหมายเฉพาะแต่ละฝ่าย	4.00	0.00	มาก
12	ควรกำหนดให้สถาบันนักกฎหมายมหาชนมีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นการเฉพาะ	3.00	0.00	ปานกลาง
13	ควรมีความต่อเนื่อง	5.00	1.00	มากที่สุด
14	ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง	2.00	1.00	น้อย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 14 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 – 1.00 แยกเป็น

(1) ลักษณะการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน โดยให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น และการสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมากและในระดับปานกลาง ได้แก่ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน คณะอนุกรรมการ หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายใน / ภายนอก สำนักงานฯ และการสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการมอบหมายให้ไปช่วยราชการแก่หน่วยงานหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสำนักงานฯ เพื่อติดตามเพื่อเรียนรู้งานกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในขณะที่ช่วยราชการด้านนั้น ๆ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 และ 3.00 ตามลำดับ

(2) ผู้มีบทบาทในการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าผู้ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาพี่เลี้ยงในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมากและในระดับปานกลาง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย และสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 และ 3.00 ตามลำดับ

(3) ลักษณะการฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก เป็นลักษณะการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนลักษณะที่ให้มีการวางแผนการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและเป็นแม่แบบที่ดีตรงตามความต้องการของสำนักงานฯ นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นลักษณะการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 3.00

(4) ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าผู้ที่มีความเหมาะสมในการฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมากและในระดับปานกลาง ได้แก่ แต่ละกลุ่มภารกิจ หรือแต่ละฝ่ายกฎหมาย และสถาบันนักกฎหมายมหาชน โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 และ 3.00 ตามลำดับ

(5) ลักษณะการดำเนินการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในลักษณะการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะการดำเนินการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนลักษณะการดำเนินการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ การดำเนินการในลักษณะที่ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 1.00

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง

	ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุน			
1	ไม่ควรเป็นตัวเงิน แต่ควรเป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป	5.00	0.00	มากที่สุด
2	ควรเป็นตัวเงิน	1.00	1.00	น้อยที่สุด
	II. ลักษณะการจูงใจ			
3	ไม่ควรเน้นที่ตัวพี่เลี้ยง แต่เน้นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ	5.00	1.00	มากที่สุด
4	ควรให้การ Recognition แก่พี่เลี้ยง	4.00	1.00	มาก
	III. ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง			
5	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูง	5.00	0.00	มากที่สุด
6	ควรเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย	4.00	0.00	มาก
7	ควรเป็นของสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน ในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ	3.00	0.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 – 1.00 แยกเป็น

(1) ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการการส่งเสริมสนับสนุนพี่เลี้ยงในลักษณะที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับที่มากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการส่งเสริมสนับสนุนพี่เลี้ยงในลักษณะที่เป็นตัวเงินนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นลักษณะการดำเนินการที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 1.00

(2) ลักษณะการจูงใจ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การจูงใจในลักษณะที่มิได้เน้นที่ตัวพี่เลี้ยง แต่เน้นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับเป็นลักษณะการจูงใจที่มีความเหมาะสมที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนการจูงใจในลักษณะที่ให้การ Recognition แก่พี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นลักษณะการดำเนินการที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 1.00

(3) ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าผู้ซึ่งมีความเหมาะสมที่จะมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง ในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูงโดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมากและในระดับปานกลาง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย และสถาบันนักกฎหมายมหาชน โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 และ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยง

	ด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยง	Md	IR	ระดับความสำคัญ
	I. การติดตามประเมินผล			
1	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ให้สูงขึ้น	5.00	0.50	มากที่สุด
2	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และในด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)	5.00	0.50	มากที่สุด
3	ควรประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ และความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
4	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind	5.00	1.00	มากที่สุด
	II. วิธีการประเมิน			
5	ประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมาย และจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)	5.00	0.00	มากที่สุด
6	ประเมินทางเดียวโดยผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง	2.00	1.00	น้อย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงาน

คณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 – 1.00 แยกเป็น

(1) การติดตามประเมินผล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าการติดตามประเมินผลที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลเกี่ยวกับศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ประสงค์ให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ให้สูงขึ้น การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงานทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) การประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ และความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ในงาน และสุดท้าย การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00

(2) วิธีการประเมินผล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ การประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมาย และจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 ส่วนประเมินทางเดียวโดยผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 2.00

บทที่ 5
การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมความคิดเห็นและสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา จำนวน 25 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อให้ทราบข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่สมควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยงที่เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้แก่การพัฒนาศักยภาพดังกล่าว อันเป็นการเก็บข้อมูลรอบแรกเพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคการวิจับแบบ Delphi รอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตามลำดับ ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล โดยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2555 รวมทั้งสิ้น 40 วัน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) โดยพิจารณาข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ค่ามัธยฐาน (Md) ไม่ต่ำกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.5

ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามลำดับเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

5.1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา

จากการศึกษา พบว่า ในขั้นตอนการกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักขององค์การ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler L. (อ้างใน อุษาวดี ฟักทอง, 2548 : 49) นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่สมควรได้รับการพัฒนาในภาพรวมมีด้วยกัน 4 ด้าน กล่าวคือ

5.1.1 ด้านความรู้ความสามารถ

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าความรู้ความสามารถด้านกฎหมายเป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ส่วนความรู้ด้านอื่น ๆ นอกจากด้านกฎหมาย เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ความรู้ความสามารถที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายซึ่งเป็นศักยภาพหลักของผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันความรู้ความสามารถในศาสตร์อื่นนอกจากด้านกฎหมายก็เป็นศักยภาพที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาควบคู่ไปพร้อมกันด้วย แม้ว่าจะมีความสำคัญในระดับที่รองลงมาก็ตาม ทั้งนี้ อาจเนื่องด้วยสาเหตุหลายประการดังต่อไปนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย เรื่องดังกล่าวจึงเป็นอำนาจหน้าที่หลักของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ อย่างไรก็ดี แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานในสายงานดังกล่าวจะมีความรู้ความสามารถในด้านกฎหมายเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังควรได้รับการพัฒนาให้ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

2. มนุษย์มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง แต่การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานระลึกถึงความรู้เดิม หรือทบทวนความรู้เดิมเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ความรู้ใหม่ เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การเรียนรู้ความรู้ใหม่จำเป็นต้องอาศัยความรู้เก่าเป็นพื้นฐานด้วยเช่นกัน

3. การพัฒนาทางความคิด ความรู้ความเข้าใจทางการเมืองการปกครองของประเทศของประชาชนในปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้สมาชิกในสังคมต่างได้เรียนรู้และตระหนักเข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ของตนมากขึ้น ประกอบสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่างๆ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาก สร้างผลกระทบในด้านต่าง ๆ ไม่น้อย ทั้งที่เป็นผลกระทบ

ในทางที่ดีและไม่ดี รวมถึงการอุบัติขึ้นของปัญหาอันเนื่องมาจากตัวบทกฎหมาย ตลอดจนความเคลือบแคลงสงสัยเกี่ยวกับขอบเขตการใช้อำนาจของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในปัจจุบันต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงหลักการในเรื่องต่างๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นหลักความชอบด้วยกฎหมาย หลักสุจริต หลักความโปร่งใส เที่ยงธรรม และมีความรับผิดชอบ รวมตลอดถึงหลักนิติรัฐ หลักนิติธรรม และหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การคมนาคม การสื่อสาร ตลอดจนการไหลเวียนถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารที่ดำเนินการผ่านระบบเครือข่ายสังคมในรูปแบบต่าง ๆ มีความเกี่ยวโยง สัมพันธ์กัน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถที่เรียนรู้หรือพัฒนาแต่ศาสตร์ในแวดวงของตนเองได้อีกต่อไป แต่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในหลักการของศาสตร์อื่นประกอบด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง การปกครอง ด้านการบริหารจัดการ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสาร กระบวนการเรียนรู้ การประมวลผล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและบูรณาการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แล้วเสริมสร้างกลไกทางด้านกฎหมายที่เหมาะสมเพื่อนำไปบังคับใช้กับเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพราะกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพความจริงและบริบทของสังคม การเรียนรู้จึงไม่อาจแยกออกจากบริบทของเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

5.1.2 ด้านทักษะการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็นทางกฎหมาย (Technical Skill) เป็นทักษะด้านเทคนิคที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่สมควรได้รับการพัฒนา เช่นเดียวกันกับทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานอีก 3 ด้าน คือ ทักษะในด้านการประสานงาน (Coordination) ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem – solving skill) และทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนความสามารถในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ส่วนทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudinal Compliance) นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็นทางกฎหมาย (Technical Skill) ทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ตลอดจนทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudinal Compliance) เป็นทักษะที่มีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อความ

มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สมควรนำไปพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวเป็นลำดับแรก เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ อาจเนื่องด้วยสาเหตุหลายประการดังต่อไปนี้

1. งานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นงานที่ต้องอาศัยเทคนิค (Technical Skill) ทางด้านกฎหมายเป็นการเฉพาะ ซึ่งนอกจากที่จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายแล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทของเรื่อง บริบทของสังคมตลอดจนศาสตร์ด้านอื่นที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย รวมทั้งยังเป็นเรื่องของศิลปะในการสื่อสาร การใช้ภาษา อีกทั้งต้องมีความเข้าใจโครงสร้าง และกระบวนการคิดแบบ Legal Mind ด้วย

2. กระบวนการในงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนกว่าร่างกฎหมายฉบับหนึ่งจะประกาศใช้บังคับเป็นกฎหมายได้ และด้วยเหตุที่ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านั้น จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งเครือข่ายทางสังคมต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร ตลอดจนการทำงานเป็นทีมในระดับที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

3. อิทธิพลของการพัฒนาความคิดทางการเมืองในระบบประชาธิปไตย การรับรองสิทธิของประชาชนให้มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีส่วนส่งเสริมให้ภาคประชาชน และภาคประชาสังคมมีความตื่นตัว และตระหนักรับรู้ในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้นรวมไปถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้รูปแบบหรือลักษณะของความต้องการในการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมีความหลากหลายและทวีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจึงจำเป็นต้องตระหนักรับรู้ และก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมีความพร้อม และตื่นตัวอยู่เสมอ ทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudinal Compliance) จึงเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถที่จะรับมือ และตอบสนองกับการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้ทันท่วงที แต่ด้วยเหตุที่งานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะสองเรื่องนี้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานตามปกติทุกเรื่องอยู่แล้ว จึงส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญซึ่งผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในระดับที่รองลงมา

5.1.3 ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit)

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะทั้ง 5 ข้อ อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ ตลอดจนความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า นิสัยในการทำงานในลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายในทำนองเดียวกันกับงานด้านอื่นเช่นกัน และนอกจากที่จะเรียกร้องให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีนิสัยในการทำงานที่เป็นพื้นฐานดังกล่าวทั้ง 5 ข้อนี้ แล้ว ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญยังพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายถูกเรียกร้องให้ต้องมีในระดับที่มากกว่าปกติด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องด้วยสาเหตุหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. กฎหมายเป็นเรื่องสำคัญ ต้องใช้บังคับใช้เป็นการทั่วไป ผลกระทบจึงเกิดแก่บุคคลหรือประชาชนซึ่งตกอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายนั้นในวงกว้าง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน จึงเป็นเรื่องจำเป็นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมี

2. กฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะ และประโยชน์ของส่วนรวม ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยเฉพาะผู้ร่างกฎหมายและให้ความเห็นทางกฎหมายจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักการ แก่นแกนของข้อความคิดตลอดจนความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ

3. กฎหมายที่ดี ต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ของสังคม ดังนี้ เมื่อสังคมมีลักษณะที่เป็นพลวัต ผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจึงต้องเป็นผู้ที่ความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาและใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งต้องสร้างความพร้อมให้แก่ตนเองในการที่จะการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา

5.1.4 ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากระบวนความคิดในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนความคิดในเชิงกฎหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นตรรกะ การคิดอย่างชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก และการคิดอย่างรอบด้านในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคต ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุดทั้งสิ้น เว้นแต่กระบวนความคิดในส่วนของระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและ

สมควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับที่รองลงมา คือ มีความสำคัญในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ากระบวนความคิดแบบ Legal Mind เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง และมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ทั้งนี้ อาจเนื่องด้วยสาเหตุหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการคิดแบบเชิงวิพากษ์ได้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีศักยภาพในกระบวนการคิดโต้แย้งข้อสมมุติฐานที่อยู่เบื้องหลังเหตุผลที่โยงความคิดที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาไปสู่แนวคิดอื่นที่มีความเป็นไปได้

2. ลักษณะการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการคิดในเชิงวิเคราะห์ ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีศักยภาพในการแสวงหา สืบค้นข้อเท็จจริงและหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ได้อย่างรอบคอบและรอบด้าน เพื่อหาคำตอบโดยการตีความ จำแนกแยกแยะ และการทำความเข้าใจกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลและตรรกะในความคิด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การมีกระบวนการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล

3. ลักษณะการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการคิดเชิงเปรียบเทียบและเชิงสังเคราะห์ ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีศักยภาพในการหลอมรวมองค์ประกอบที่แยกส่วน เพื่อสร้างกลไกหรือโครงสร้างใหม่ได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้สามารถประมวลผล ชั่งน้ำหนักตัดสินใจกระทำการในเรื่องต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

4. ลักษณะการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการคิดอย่างรอบด้าน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีศักยภาพในการพัฒนาความคิดให้คิดในเชิงมโนทัศน์ (Conceptual thinking) สร้างกรอบความคิดในเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้ รวมทั้งยังต้องสามารถคิดเชื่อมโยงเรื่องในแง่มุมต่าง ๆ เข้ากับเรื่องซึ่งตนดำเนินการอยู่ได้เพื่อให้สามารถบูรณาการกลไกต่าง ๆ ที่จำเป็นเข้าด้วยกันได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องมีศักยภาพในการคิดคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อได้มีการกำหนดโครงสร้าง หรือกลไกต่าง ๆ ในร่างกฎหมายที่ตนได้ยกร่างขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตทางเลือกในการเลือกใช้โครงสร้างหรือกลไกนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม และเป็นระบบ

5. เนื่องจากกระบวนความคิดในส่วนที่เกี่ยวกับระบบการกลั่นกรองความคิด การชั่งน้ำหนัก และตัดสินใจ เป็นกระบวนความคิดพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายต้องมี ซึ่งกระบวนความคิดในขั้นตอนนี้จะมี

ประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ แค่ไหน อย่างไร นั้น ขึ้นกับกระบวนความคิดในด้านอื่นซึ่งต้องดำเนินการมาแล้วก่อนหน้านั้น ส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในระดับที่มีความสำคัญรองลงมา

5.2 ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

จากผลการศึกษาระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาผ่านองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านรูปแบบที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 4 เรื่อง (ตารางที่ 4.2) แยกเป็น

1. รูปแบบระบบในภาพรวม พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบในลักษณะที่ผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของกานเย (Gagn´e) ที่เห็นว่าความรู้มีหลายประเภท บางประเภทสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้ง บางประเภทมีความซับซ้อนมากจำเป็นต้องใช้ความสามารถในขั้นสูง การเรียนรู้จึงต้องมีการจัดลำดับขั้นจากง่ายไปหายาก โดยอาศัยทฤษฎีและหลักการที่หลากหลายผสมผสานกัน (ทิศนา เขมมณี, 2545 :72) ส่วนรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับรองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกับงานด้านกฎหมายในหน่วยงานภาครัฐอื่น เพราะต้องตรวจพิจารณา ยกร่างกฎหมาย และให้ความเห็นทางกฎหมายแก่ทุกหน่วยงานทั้งประเทศ ส่งผลให้เนื้องานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมีความหลากหลาย และมีระดับความซับซ้อน ความเร่งด่วน ที่แตกต่างกัน รูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยผู้ถ่ายทอดสามารถที่จะปรับ

ให้เข้ากับสภาพการณ์ ความจำเป็น และความเร่งด่วนของงานในหน้าที่ตามปกติได้ ซึ่งเป็นข้อดีในแง่ของทัศนคติต่อการทำงาน และยังสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้มากกว่ากรณีที่กำหนดอย่างเป็นทางการซึ่งผู้ปฏิบัติมักจะมีทัศนคติว่าเป็นภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น การเปิดช่องให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรมจึงเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ได้มากกว่า

2. กลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มคนที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีบุคลากรบรรจุใหม่ และกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ส่วนกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายกฎหมายฯ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก จะเห็นได้ว่า ในภาพรวม การประยุกต์ใช้ในเรื่องนี้มีความสอดคล้องกับการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในงานอื่นโดยทั่วไปที่นำไปใช้กับบุคลากรในกรณีที่มีการบรรจุเข้าทำงานในองค์การใหม่และในกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน แต่ที่พิเศษแตกต่างจากงานอื่นโดยทั่วไป ก็คือ การนำมาประยุกต์ใช้กับกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายฯ ด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความหลากหลายและความซับซ้อนของงาน ซึ่งมีในลักษณะที่เป็นพลวัตตามความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพข้อเท็จจริงและสภาพสังคมที่ดำเนินการ

3. วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการที่ให้ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รวมทั้งเห็นว่าการที่นำมาประยุกต์ใช้ในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือกันตามแนวคิดของสลาวิน (Slavin) เดวิด จอห์นสัน (David Johnson) และรอเจอร์ จอห์นสัน (Roger Johnson) ซึ่งให้ความสำคัญกับมิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันเอง โดยการเรียนรู้ในลักษณะนี้ผู้เรียนรู้ต้องมีการพึ่งพาเกื้อกูลกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการทำงานกลุ่มย่อย (Johnson and Johnson อ้างใน ทิศนา เขมมณี, 2545 : 98-101) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายที่เป็นงานเทคนิค ต้องอาศัยประสบการณ์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดที่ดีที่สุดจึงมาจากการสอนผ่านการทำงานจริงในทางปฏิบัติแล้วแต่กรณี (By case) และด้วยเหตุผลดังกล่าว การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิมจึงมีความเหมาะสมมากกว่าการแยกระบบพี่เลี้ยงต่างหากออกไป ประกอบกับลักษณะงานมีความหลากหลาย มีระดับความซับซ้อนต่างกัน เทคนิคที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจึง

ค่อนข้างหลากหลาย การถ่ายทอดประสบการณ์ องค์ความรู้ จึงสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา เป็นการเรียนรู้ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้เรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)

4. ระยะเวลาในการดำเนินการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าระบบพี่เลี้ยงนี้ควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Senge (1991:82-83) ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้นี้นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต องค์การควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอด

5.2.2 ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ (ตารางที่ 4.3) โดยบทบาทพี่เลี้ยงที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ (1) การถ่ายทอดวิธีการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมายในภาพรวม (2) การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย (3) การถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ (4) ถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษรทั้งต่อตัวบุคคลและต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ และ (5) ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่สมควรกำหนดให้มีขึ้นในระบบพี่เลี้ยงนี้มีความสอดคล้องกับความเห็นของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 24-25) และแกรม (Kram,1985 อ้างในสมปรารถนา ประกัตฐโกมล, 2550 : 5-6) ที่ได้แบ่งบทบาทพื้นฐานของการเป็นพี่เลี้ยงออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทที่เกี่ยวกับงาน (Career function) และบทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม (Psychosocial function) ซึ่งประกอบด้วยการเป็นตัวแบบ (Role modeling) รวมไปถึงการมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุน (Advocate) ที่ทำหน้าที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือแก่ Mentee ให้มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นได้ว่า บทบาท

หน้าที่ของพี่เลี้ยงที่กำหนด มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากกำหนดไว้สอดรับกับความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นสอดคล้องต้องกันในส่วนที่ 1 ว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย

ส่วนบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นบทบาทหน้าที่มีความเหมาะสมในระดับมาก มี 2 ข้อ คือบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ และบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย แสดงให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ในสองข้อนี้มีความสำคัญในระดับที่รองลงมาจากบทบาทหน้าที่ห้าข้อแรก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากมิใช่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยตรง และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทหน้าที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นของผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย สำนัก และศูนย์ อยู่แล้ว ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามิใช่องค์การที่มีขนาดใหญ่มาก การสื่อสารผ่านหลายขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็นมากนัก นอกจากนี้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในสายงานนั้นในหลายกรณีเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเฉพาะตัวและเป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นเป็นพื้นฐานมาก่อนหน้าแล้วมาบ้างแล้ว การถ่ายทอดในเรื่องนี้จึงจะได้ผล และอาจต้องนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันกับเครื่องมือการพัฒนาการเรียนรู้เครื่องมืออื่นประกอบด้วย

5.2.3 ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 17 ข้อ (ตารางที่ 4.4) แยกเป็น

1. รูปแบบการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการคัดเลือกที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการคัดเลือกในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินการตามแนวคิดของ Bayle & James (Bayle

& James, 1990 อ้างใน อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 : 130) ที่ว่า กระบวนการของ Mentoring สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบทั้งอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการคัดเลือกที่เหมาะสมควรเป็นรูปแบบที่สอดรับการลักษณะของงานที่มีความหลากหลาย และมีความซับซ้อนแตกต่างกัน และไม่ควรให้การดำเนินการในเรื่องนี้มีลักษณะแข็งตัวจนเกินไป หรือเป็นภาระหรือหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติที่มีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณงานที่มาก ระยะเวลาในการทำงานที่ค่อนข้างน้อย แต่ระดับความสำคัญของงานมีความเร่งด่วนค่อนข้างมากถึงมากที่สุด

2. ผู้มีอำนาจในการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและหัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจในการคัดเลือกในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาทำหน้าที่พี่เลี้ยงมีความสำคัญและเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้หากได้พี่เลี้ยงที่ดี ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในลำดับรองลงมา ก็ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนัก โดยมีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งก็อาจเนื่องมาจากเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานและสอดรับกับการปรับโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในปัจจุบันที่ได้มีการนำแนวคิดการจัดองค์การแบบกลุ่มภารกิจ(cluster) มาใช้ อันเป็นลักษณะของโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวนอนมิใช่แนวดิ่งเช่นเดิมโดยเป็นการกระจายงานและอำนาจความรับผิดชอบลงไปสู่ผู้ที่ปฏิบัติงานกฎหมายฝ่ายนั้น ๆ โดยตรง

3. เงื่อนไขการคัดเลือก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเงื่อนไขในการคัดเลือกที่ให้คำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ เป็นเรื่องที่เหมาะสมในการนำมากำหนดในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นการกำหนดที่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานในเชิงวิชาการและอิสระทางความคิด รวมทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานภาครัฐด้วย

4. คุณสมบัติเฉพาะตัวของพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าคุณสมบัติทั้ง 3 ข้อ คือ คุณสมบัติโดยทั่วไปที่พี่เลี้ยงพึงมีนั้น คุณสมบัติเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ ตลอดจนความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจของพี่เลี้ยง เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพด้านการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการ

กฤษฎีกามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง หรือ Mentor ที่ดีโดยทั่วไปที่ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 25-31) และสมปรารถนา ประกัตฐโกมล (2550 : 7) ได้เคยจำแนกไว้

5. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ โดยเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนการกำหนดประสบการณ์ของพี่เลี้ยงให้แตกต่างกันในแต่ละระดับ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นข้อที่มีความเหมาะสมในระดับที่รองลงมา คือในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติด้านประสบการณ์ที่เหมาะสมควรต้องกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากงานในด้านนี้ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งระยะเวลามากน้อยย่อมขึ้นกับระดับความซับซ้อน ความยากความง่ายในการดำเนินการของแต่ละเรื่องที่มีความแตกต่างกัน

6. ระยะเวลา ด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า กรณีระดับต้น ระยะเวลาขั้นต่ำของประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ควรมีไม่น้อยกว่า 3 ปี ส่วนกรณีที่เป็นระดับปฏิบัติการนั้น ในกรณีที่เป็นงานที่สำนักงานฯตรวจพิจารณาเอง พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้นไม่น้อยกว่า 3 ปี ส่วนกรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ทำงานในด้านดังกล่าวไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า งานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นงานที่มีระดับความซับซ้อน ความยากในระดับที่สูงมากกว่างานที่สำนักงานฯตรวจพิจารณาเอง พี่เลี้ยงซึ่งจะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในแต่ละระดับ จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมที่แตกต่างกันด้วย ส่วนจำนวนระยะเวลาเป็นการกำหนดที่สอดคล้องกับระยะเวลาขั้นต่ำที่เป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และการเป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกา

5.2.4 ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพี่เลี้ยง

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 12 ข้อ (ตารางที่ 4.5) แยกเป็น

1. รูปแบบในการมอบหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบในลักษณะผสมผสานกันระหว่างการมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยเปิดให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณามอบหมายได้ตามระดับการปฏิบัติงานและลักษณะงาน เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนการมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงานนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบด้านการมอบหมายและองค์ประกอบด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงสามารถแยกต่างหากออกจากกันได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นกิจจะลักษณะเป็นเรื่องที่ยากสำหรับองค์การที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ด้านปริมาณงาน ปริมาณคน ดังนั้น ในระยะเริ่มแรกของการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้จึงควรเปิดช่องให้มีความยืดหยุ่นให้สามารถผสมผสานการดำเนินการในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการมอบหมายให้เหมาะสมกับลักษณะงานหรือความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกลุ่มภารกิจได้

2. ผู้มีอำนาจในการมอบหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจพิจารณามอบหมายในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 และผู้อำนวยการฝ่าย ศูนย์ สำนัก เป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจพิจารณามอบหมายในระดับรองลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการมอบหมายหน้าที่เป็นคนละขั้นตอนกับการคัดเลือกพี่เลี้ยง โดยการคัดเลือกพี่เลี้ยงเป็นเรื่องสำคัญมีผลกระทบโดยตรงกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์การ ผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการคัดเลือกจึงได้แก่ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ในขณะที่การมอบหมายหน้าที่ให้แก่พี่เลี้ยงเป็นขั้นตอนในลำดับรองลงมา การกำหนดให้ผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้พิจารณามอบหมาย ซึ่งในที่นี้ได้แก่หัวหน้ากลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการฝ่าย สำนัก ศูนย์ จึงมีความเหมาะสมกว่าการให้ผู้บริหารซึ่งกำกับดูแลนโยบายในภาพรวมลงมาดำเนินการ เพราะผู้พิจารณามอบหมายหน้าที่ให้แก่พี่เลี้ยงต้องคำนึงถึงเหตุปัจจัยหลายด้านทั้งลักษณะการทำงานและข้อจำกัดในการทำงาน ตลอดจนจำนวนบุคลากร ระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่อาจมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับการปรับโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในปัจจุบันที่ได้มีการนำแนวคิดการจัดองค์การแบบกลุ่มภารกิจ (cluster) มาใช้ และได้มีการปรับการบริหารจัดการองค์การโดยการกระจายงานและอำนาจความรับผิดชอบลงไปสู่ผู้ที่ปฏิบัติงานกฎหมายฝ่ายนั้น ๆ โดยตรง

3. การจับคู่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงที่คำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศประกอบด้วย เป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนลักษณะการมอบหมายโดยให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน เป็นการจับคู่ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าการจับคู่ในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหนึ่งคน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การมีข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยง และมีความจำเป็นต้องมอบหมายให้จับคู่ในลักษณะดังกล่าว แต่อย่างไรก็ดี การมอบหมายให้มีการจับคู่ในลักษณะดังกล่าวก็มีข้อดีและสอดคล้องแนวคิดการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน (Collaborative Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มย่อยมีสมาชิกในกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม โดยเน้นที่มิติความสัมพันธ์ในระหว่างผู้เรียนรู้เป็นสำคัญ (ทิศนา เขมมณี, 2545 : 99) รวมทั้งยังมีข้อดีในแง่ของความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนดีขึ้น และช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมและความสามารถในการเผชิญกับความเครียด การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน อันเป็นการเสริมทักษะและนิสัยในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5.2.5 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 14 ข้อ (ตารางที่ 4.6) แยกเป็น

1. ลักษณะการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน โดยให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น และการสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ ส่วนลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน /อนุกรรมการ/หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายใน /ภายนอกสำนักงานฯ ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของนักคิดกลุ่มมนุษยนิยมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่า มีความสามารถ มีความต้องการ และ

มีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ โนลส์ (Knowles) ซึ่งเห็นว่า มนุษย์ทุกคนมีลักษณะเฉพาะตน ความเป็นเอกัตบุคคลเป็นสิ่งที่มีคุณค่า มนุนษย์ควรได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาความเป็นเอกัตบุคคลของตน (ทิศนา เขมมณี, 2545 : 68-71) ทั้งนี้ อาจเนื่องจากบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายนี้มุ่งเน้นไปที่การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในเนื้องานโดยตรง พี่เลี้ยงจึงต้องการการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานในด้านที่ตนเกี่ยวข้องโดยตรง ฉะนั้น โอกาสจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และได้เรียนรู้งานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อันเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานไปในตัว ประกอบกับงานด้านการตรวจพิจารณาร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของภาครัฐเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เทคนิคในการปฏิบัติงานด้านนี้จึงเป็นเทคนิคที่ฝังตัวอยู่กับผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน การติดตามไปดูงานภายนอกหน่วยงานแม้เป็นเรื่องที่ดี แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่ได้รับประโยชน์เกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติด้านนี้เพิ่มเติมมากนัก เพราะต้องเป็นผู้ชี้แจงมากกว่าการลงมือปฏิบัติการเอง

2. ผู้มีบทบาทในการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาพี่เลี้ยงในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในปัจจุบันที่ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของส่วนงานภายในองค์การเสียใหม่ โดยมุ่งกระจายอำนาจลงไปให้แก่กลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมายที่เป็นหน่วยปฏิบัติการโดยตรง ในขณะเดียวกันก็ปรับบทบาทของสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนจากเดิมที่ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาเจ้าหน้าที่ภาครัฐภายนอกองค์การมากกว่าภายในองค์การ เป็น การให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การในเรื่องทั่วไปมากขึ้น และปรับบทบาทหน้าที่ของสำนัก ศูนย์ เพื่อเน้นงานทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ประกอบกับการพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นเรื่องสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายขององค์การ สำนักงานฯ จึงมีความเหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนา

3. ลักษณะการฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก เป็นลักษณะการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมในระดับมาก

4. ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ที่มีความเหมาะสมในการฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ที่

รับผิดชอบงานด้านวิชาการ ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ แต่ละกลุ่มภารกิจ หรือแต่ละฝ่ายกฎหมาย ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเหตุผลทำนองเดียวกันกับการพัฒนาพี่เลี้ยง

5. ลักษณะการดำเนินการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงควรดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง เป็นลักษณะการดำเนินการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มพุทธินิยม (Cognitivism) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเท่านั้น แต่มีความซับซ้อนยิ่งกว่านั้น โดยเป็นกระบวนการทางความคิดที่เกิดจากการสะสมข้อมูล เป็นกระบวนการทางสติปัญญาของมนุษย์ในการที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ตนเอง (ทิศนา เขมมณี, 2545 : 59) ทั้งนี้ เนื่องมาจากในการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ทำงานในเรื่องต่าง ๆ สะสมข้อมูลความรู้ สภาพปัญหา แนวทางในการแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประมวลผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ผล เพื่อนำไปสู่ความสรุปร่วมกันที่ชอบด้วยเหตุผลและข้อกฎหมาย ซึ่งเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควร กว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความเข้าใจและสร้างกระบวนการทางความคิดแบบ Legal mind ได้

5.2.6 ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง

จากผลการศึกษา พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ (ตารางที่ 4.7) แยกเป็น

1. ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการส่งเสริมสนับสนุนพี่เลี้ยงในลักษณะที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่จูงใจโดยให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับที่มากที่สุด

2. ลักษณะการจูงใจ พบว่าผู้ เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะการจูงใจที่มิได้เน้นที่ตัวพี่เลี้ยง แต่เน้นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ เป็นลักษณะการจูงใจที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะการให้การจูงใจพี่เลี้ยงในงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายมีความแตกต่างไปจากลักษณะการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในด้านอื่นที่เห็นว่าการให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลเป็นเรื่องที่

เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามแนวความคิดความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslor, 1962) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเป้าหมายของงานในภาคธุรกิจเอกชนและเป้าหมายของงานภาครัฐมีความแตกต่างกัน แม้ว่าหลายเรื่องจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ แต่การนำมาประยุกต์ใช้ก็อาจมีความเข้มข้นแตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงานตามภารกิจขององค์การแต่ละลักษณะ และด้วยเหตุที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งภารกิจขององค์การให้ความสำคัญแก่ตัวเนื้องาน เป้าหมายของงาน และประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ความยกย่องและการยอมรับที่ได้รับจากบุคคลอื่นเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานในเชิงวิชาการมิใช่จากตัวบุคคล ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ และมีผลโดยตรงต่อการนำระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้

3. ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่หัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย

5.2.7 ด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยง

จากผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ (ตารางที่ 4.8) ว่า

1. ลักษณะการติดตามประเมินผล พบว่า การติดตามประเมินผลที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลเกี่ยวกับศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ประสงค์ให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)ให้สูงขึ้น การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) การประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ และความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ในงาน และสุดท้าย การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เรื่องที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินการของพี่เลี้ยงได้แก่

ศักยภาพในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดไว้เป็นเป้าหมายว่ามีวัตถุประสงค์ที่จะให้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์การในการปฏิบัติงาน

2. วิธีการประเมินผล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ การประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายและจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) แสดงให้เห็นว่า วิธีการในรูปแบบนี้มีส่วนช่วยให้ทั้งพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงสามารถที่จะรับรู้ รับทราบถึงความต้องการของแต่ละฝ่ายได้มากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาได้ ซึ่งก็จะมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพราะต้องมีการสื่อสารสองทาง ตลอดจนมีส่วนช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้ทราบมุมมองที่แตกต่างกันทั้งสองฝ่ายอันจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feed back) ในการปรับปรุงระบบพี่เลี้ยงในอนาคตต่อไปได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์เปรียบเทียบเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการะหว่างเครื่องมือที่ประยุกต์ใช้อยู่เดิม และระบบพี่เลี้ยงที่ได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แล้ว พบว่า ระบบพี่เลี้ยงสามารถที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ครอบคลุมมากกว่า ดังจะเห็นได้จากตาราง 5.1 การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ตาราง 5.1 การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ศักยภาพของบุคลากรที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ						
	ฝึกอบรม	สัมมนา	ดูงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	การมอบงานที่ท้าทาย	km	ระบบพี่เลี้ยง
I .ด้านความรู้ความสามารถ							
ด้านกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
II. ด้านทักษะในการทำงาน							
ทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็น				✓	✓		✓

ตาราง 5.1 การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (ต่อ)

ศักยภาพของบุคลากรที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ						
	ฝึกอบรม	สัมมนา	ดูงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	การมอบงานที่ท้าทาย	km	ระบบพี่เลี้ยง
ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน การประสานงาน				✓	✓		✓
ความสามารถในการแก้ไขปัญหา				✓	✓		✓
การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม		✓		✓	✓		✓
การมีส่วนร่วม		✓		✓	✓		✓
การสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการมีทัศนคติเชิงบวก		✓		✓	✓		✓
III. ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit)							
ความรับผิดชอบต่อตนเอง เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีวินัย บุคลิกภาพ การควบคุมอารมณ์							✓
ความรับผิดชอบต่องาน เช่น ความใส่ใจต่อการทำงาน ความครบถ้วน ความถูกต้อง ตลอดจนคุณภาพของงาน เพื่อให้							✓

ตาราง 5.1 การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (ต่อ)

ศักยภาพของบุคลากรที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	เครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ						
	ฝึกอบรม	สัมมนา	ดูงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	การมอบงานที่ท้าทาย	km	ระบบพี่เลี้ยง
งานเกิดความสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว		✓				✓	✓
ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน			✓		✓	✓	✓
IV. ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind							
การคิดในเชิงกฎหมาย						✓	✓
การคิดอย่างเป็นระบบเป็นตรรกะ ชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย							✓
การคิดเชิงเปรียบเทียบ							✓
การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก							✓
การคิดอย่างรอบด้าน ในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์และเชิงอนาคตได้							✓
มีระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ)							✓

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาถึงข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พบว่า แต่ละเครื่องมือต่างก็มีข้อดีและข้อด้อยด้วยกันทั้งสิ้น ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ตาราง 5.2 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

เครื่องมือหรือกลไกการพัฒนาบุคลากรขององค์การ		ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้								
		เนื้อหา		กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา	ความต่อเนื่อง	ความร่วมมือ	การนำไปใช้	การถ่ายทอด	ติดตามประเมินผล
		ความรู้ที่ชัดแจ้ง	ความรู้ที่ฝังในตัวคน							
ฝึกอบรม	ข้อดี	✓		เฉพาะกลุ่ม	สั้น					
	ข้อด้อย		✗			ไม่ต่อเนื่อง	น้อย	น้อย	ทางเดียว	ไม่มี
สัมมนา	ข้อดี	✓		เฉพาะกลุ่ม	สั้น				2 ทาง	
	ข้อด้อย		✗	ไม่ทั่วถึง	จำกัดตามงบ	ไม่ต่อเนื่อง	น้อย	น้อย		ไม่มี
ดูงาน	ข้อดี	✓		เฉพาะกลุ่ม	สั้น		มาก			
	ข้อด้อย		✗		ไม่แน่นอน	ไม่ต่อเนื่อง		น้อย	น้อย	น้อย
การเพิ่มปริมาณงาน	ข้อดี	✓		เฉพาะคน				มาก		มี
	ข้อด้อย		✗	ไม่ทั่วถึง	ไม่แน่นอน	ไม่ต่อเนื่อง	น้อย		ไม่มี	
การมอบงานที่ท้าทาย	ข้อดี	✓		เฉพาะคน			มาก	มาก		มี
	ข้อด้อย		✗	ไม่ทั่วถึง	ไม่แน่นอน	ไม่ต่อเนื่อง			ไม่มี	

ตาราง 5.2 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (ต่อ)

เครื่องมือหรือกลไกการพัฒนาบุคลากรขององค์การ		ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้								
		เนื้อหา		กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา	ความต่อเนื่อง	ความร่วมมือ	การนำไปใช้	การถ่ายทอด	ติดตามประเมินผล
		ความรู้ที่ชัดแจ้ง	ความรู้ที่ฝังในตัวคน							
km	ข้อดี	✓		ทั่วไป	ไม่จำกัด	ต่อเนื่อง		มาก	2 ทาง	
	ข้อด้อย		✗				น้อย			ไม่มี
ระบบพี่เลี้ยง	ข้อดี	✓	✓	เฉพาะคน	ไม่จำกัด	ต่อเนื่อง	ไม่มีข้อมูล	มาก	2 ทาง	มี
	ข้อด้อย						ไม่มีข้อมูล			

จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสม และด้วยเหตุที่ไม่มีเครื่องมือใดที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ฉะนั้นในการพัฒนาการเรียนรู้จึงไม่อาจใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งเท่านั้นได้ การบูรณาการการใช้เครื่องมือต่าง ๆ โดยดึงข้อดีหรือจุดเด่นของเครื่องมือต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่องค์การควรให้ความสำคัญ ระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้ตามผลการวิจัยนี้ก็เช่นเดียวกัน ควรต้องพิจารณาดำเนินการร่วมกันกับเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นประกอบด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากร คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 25 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ และตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่นักกฎหมายกฤษฎีกาพึงมี และควรได้รับการพัฒนา และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม (Delphi รอบที่ 1) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจากการนำข้อมูลที่รวบรวบได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ควรได้รับการพัฒนา และตอนที่ 2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ชุดที่ 3 แบบสอบถาม (Delphi รอบที่ 2) ที่สร้างขึ้นจากแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile Range IR) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 เพื่อทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นของตน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ควรได้รับการพัฒนา และตอนที่ 2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

6.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา ตารางที่ 4.1

ตอนที่ 2 : เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ตารางที่ 4.2- 4.8

6.1.1 ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ควรได้รับการพัฒนา

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในเบื้องต้นมีทั้งหมด 4 ด้าน ด้วยกัน กล่าวคือ

6.1.1.1 ด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายซึ่งเป็นความรู้หลักของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นด้านที่มีความสำคัญสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ส่วนความรู้ด้านอื่น ๆ นอกจากด้านกฎหมาย ที่มีความสำคัญที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก ได้แก่ ด้านรัฐศาสตร์

ด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง ด้านการบริหารจัดการ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการสื่อสาร และกระบวนการเรียนรู้และการประมวลผล

6.1.1.2 ด้านทักษะการทำงาน พบว่า ทักษะในการยกร่างกฎหมาย / การให้ความเห็นทางกฎหมาย (Technical Skill) ซึ่งเป็นทักษะด้านเทคนิค และกลุ่มทักษะโดยทั่วไป อันได้แก่ ทักษะในด้านการประสานงาน (Coordination) ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem – solving skill) และทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม เป็นทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่สมควรได้รับการพัฒนา ส่วนทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudinal Compliance) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญในระดับที่รองลงมา โดยเห็นสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก

6.1.1.3 ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit) พบว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ ตลอดจนความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน เป็นนิสัยซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด

6.1.1.4 ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind พบว่า การคิดในเชิงกฎหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นตรรกะ การคิดโดยชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก และการคิดอย่างรอบด้านในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคต เป็นกระบวนความคิดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด สำหรับกระบวนความคิดในส่วนที่เกี่ยวกับระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับที่รองลงมาคือมีความสำคัญในระดับมาก

6.1.2 ตอนที่ 2 องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผลการศึกษาในแต่ละด้าน สรุปได้ดังต่อไปนี้

6.1.2.1 ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยง ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. รูปแบบในลักษณะที่ผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการ

พัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม

2. กลุ่มคนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยระบบพี่เลี้ยงมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีบรรจุใหม่ และกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายกฎหมายฯ

3. วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า วิธีการที่ให้ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนการดำเนินการในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยงที่จะมาถ่ายทอด เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมา คือ ในระดับมาก

4. ระยะเวลาในการดำเนินการ พบว่า การนำระบบพี่เลี่ยงมาประยุกต์ใช้โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

6.1.2.2 ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า บทบาทพี่เลี้ยงที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุด ได้แก่

1. การถ่ายทอดวิธีการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมายในภาพรวม

2. การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการร่างกฎหมาย/กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย

3. การถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะ ทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ

4. ถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจา / ด้วยลายลักษณ์อักษร ทั้งต่อตัวบุคคล และต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ และ

5. ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ

ส่วนบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ

และบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย เป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่ามีความเหมาะสมในระดับรองลงมา คือ มีความเหมาะสมในระดับมาก

6.1.2.3 ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า

1. รูปแบบการคัดเลือกในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นรูปแบบการคัดเลือกที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด

2. บุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจในการคัดเลือกในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ รองลงมาได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนักโดยมีความเหมาะสมในระดับมาก

3. เงื่อนไขในการคัดเลือกที่ให้คำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ เป็นเรื่องที่เหมาะสมในการนำมากำหนดในระดับมากที่สุด

4. คุณสมบัติของพี่เลี้ยงที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ คุณสมบัติโดยทั่วไปที่พี่เลี้ยงพึงมี คุณสมบัติเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ ตลอดจนความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจของพี่เลี้ยง

5. การคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ เป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนการกำหนดประสบการณ์ของพี่เลี้ยงให้แตกต่างกันในแต่ละระดับเป็นข้อที่มีความเหมาะสมในระดับที่รองลงมา โดยมีความเหมาะสมในระดับมาก

6. ระยะเวลาขั้นต่ำของประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงของพี่เลี้ยงในระดับต้น (บรรจุใหม่) และในระดับการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง ที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ควรมีไม่น้อยกว่า 3 ปี ส่วน

กรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา ระยะเวลาขั้นต่ำที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือไม่น้อยกว่า 5 ปี

6.1.2.4 ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. รูปแบบการมอบหมายในลักษณะผสมผสานกันโดยการมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการเปิดให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณาได้เองตามระดับการปฏิบัติงานและลักษณะงาน เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงาน

2. ผู้มีอำนาจในการมอบหมาย พบว่า หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย ศูนย์ สำนัก

3. การจับคู่ พบว่า การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การจับคู่ที่คำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ และการจับคู่ในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน

6.1.2.5 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. ลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน การให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น การสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ ส่วนลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน / อนุกรรมการ / หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกสำนักงานฯ

2. ผู้มีบทบาทในการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมากและ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย

3. ลักษณะการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่าง ๆ โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อมิให้เป็นภาระ โดยมีความเหมาะสมในระดับมาก

4. ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ แต่ละกลุ่มภารกิจ หรือแต่ละฝ่ายกฎหมาย

5. ลักษณะการดำเนินการที่มีความต่อเนื่อง เป็นลักษณะการดำเนินการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

6.1.2.6 ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับที่มากที่สุด

2. ลักษณะการจูงใจที่ไม่เน้นที่ตัวพี่เลี้ยงแต่จูงใจให้เห็นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับเป็นลักษณะการจูงใจที่มีความเหมาะสมที่สุด

3. ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ ควรเป็นสำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมในระดับรองลงมาในระดับมาก ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย

6.1.2.7 ด้านการติดตามประเมินผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. การติดตามประเมินผล ที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลเกี่ยวกับศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ประสงค์ให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแลให้สูงขึ้น การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล การประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล

ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน และการประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind

2. วิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ การประเมินสองทางทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายและจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ดังต่อไปนี้

6.2.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้วยเหตุที่การพัฒนาคนในระดับองค์การมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ การพัฒนาศักยภาพบุคคลภายในองค์การจึงเป็นรากฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การต่อไป โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ให้อยู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้น หลายองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงต่างให้ความสำคัญเรื่องดังกล่าวไว้เป็นลำดับต้น ๆ และแม้ว่าที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจะได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ มาอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม แต่ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ในลักษณะที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ส่วนความรู้หรือประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ยังขาดการให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทักษะในการยกร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งเป็นทักษะทางด้านเทคนิคเป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ประกอบกับเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น การฝึกอบรมและการสัมมนาก็มิได้เอื้อให้มีการถ่ายทอดความรู้หรือหรือประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรผลักดันให้มีการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยการกำหนดให้มีการวางแผนและจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในเชิงกลยุทธ์ ทั้ง

ระยะสั้น ระยะยาว และผนวกการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน

2. แม้ว่าในหลักการ ระบบพี่เลี้ยงจะเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ผ่านตัวบุคคลที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น แต่ในทางปฏิบัติอาจมีอุปสรรคทำให้การนำมาใช้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การต้องการได้ หากบุคคลซึ่งจะมาทำหน้าที่พี่เลี้ยงไม่มีคุณภาพ หรือไม่มีความรู้ที่ถูกต้องแท้จริง ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เพราะสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นความรู้ความสามารถเฉพาะในศาสตร์ทางด้านกฎหมายแต่เพียงด้านเดียวไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรเร่งรัดกระบวนการผลิตหรือการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงอย่างเร่งด่วน โดยปรับเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจากเดิมที่เน้นการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐภายนอก เป็นการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์การให้มากขึ้น และขยายช่องทางการพัฒนาด้วยเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายขึ้น และบูรณาการการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงตามผลการศึกษานี้เข้ากับเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้เหล่านั้น รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการขยายโอกาสให้แก่กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถหรือเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการเข้ามามีบทบาทพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับการส่งเสริมเป็นพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพต่อไป

3. นอกจากการเร่งรัดกระบวนการผลิตหรือการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงอย่างเร่งด่วนแล้ว การปรับกระบวนทัศน์ผู้ปฏิบัติงานในองค์การก็เป็นเรื่องที่สำคัญและจะมีส่วนที่จะสนับสนุนให้การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาระดับการให้ความสำคัญแก่กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ผ่านมา พบว่า อยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากอุปสรรคเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านปริมาณคนซึ่งมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ค่อนข้างมาก โดยผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายต้องปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ อันส่งผลให้เกิดข้อจำกัดด้านเวลาในการให้ความร่วมมือแก่กิจกรรมในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ แต่อีกส่วนหนึ่งก็มาจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเองบางส่วนที่ยังคงมีความเห็นว่าความรู้ความสามารถด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นเรื่องเฉพาะตัว การเรียนรู้ต้องมาจากตัวผู้ปฏิบัติงาน

เองเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานต้องประสบและเรียนรู้ด้วยตนเอง การถ่ายทอดความรู้จึงเป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานมิได้ให้ความสำคัญมากเพราะถือเป็นเทคนิคเฉพาะตน ส่งผลให้เกิดข้อแตกต่างของทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมไปถึงการเกิดสภาวะอิ่มตัวในการแสวงหาความรู้ด้านอื่นเพิ่มเติมด้วยเข้าใจว่าความรู้ที่ตนมีเพียงพอแล้ว การปิดกั้นตนเองไม่เปิดรับทัศนะหรือองค์ความรู้ที่แตกต่างออกไป และการเกิดซ้ำของปัญหาเดิม ซึ่งลักษณะดังกล่าวไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล และการพัฒนาองค์การแต่อย่างใด ดังนั้น สำนักงานฯ จึงควรเร่งรัดการปรับกระบวนทัศน์ผู้ปฏิบัติงานขององค์การเสียใหม่ โดยการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ การศึกษาวิจัยสภาพปัญหาข้อกฎหมายอันเกิดจากกฎหมายที่ใช้บังคับในสังคม ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศด้วยกฎหมายร่วมกันในลักษณะเครือข่าย เป็นนโยบายองค์การในเชิงรุก ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจากเดิม อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้ต้องเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะเป็นการบูรณาการให้เกิดการถ่ายทอดเทคนิคทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยเตรียมความพร้อมและสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต่อไปได้อีกทางหนึ่ง

6.2.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ด้านการประยุกต์ใช้ ผู้บริหารระดับสูงควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ รูปแบบระบบพี่เลี้ยง กลุ่มเป้าหมายที่ควรนำมาระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ วิธีการประยุกต์ใช้ ลักษณะการดำเนินการที่ควรมีความต่อเนื่อง และการพิจารณาหมุนเวียนสลับปรับเปลี่ยนบุคคลซึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยง ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ไปสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับเพื่อให้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและสมาชิกในองค์การก่อน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์กลางที่ชัดเจนให้แต่ละกลุ่มภารกิจ หรือแต่ละฝ่ายกฎหมายได้ยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันต่อไป

2. ด้านการปรับปรุงกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยง จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์การจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับกับกระแสความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนรายละเอียดในกระบวนการทำงานจากเดิมเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นคอยไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับตัว โดยในระยะแรก อาจเริ่มด้วยการมอบหมายงานการค้นคว้า

ให้ดำเนินการงานเป็นรายชิ้นโดยทำเป็นทีมและกำหนดตัวผู้เป็นหัวหน้าเพื่อรับผิดชอบงานและเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ช่วยระดับรองลงไปก่อน เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและกระแสตอบรับการเปลี่ยนแปลง ในระยะต่อไปจึงกำหนดเพิ่มบทบาทหน้าที่การเป็นพี่เลี้ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง หรือการเป็นเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกาในการตรวจพิจารณาร่างกฎหมายหรือการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยพิจารณาตามลำดับความง่ายยากและความซับซ้อนของเรื่องไป ทั้งนี้ เพื่อให้คนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ การทดลองลงมือกระทำ อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่น และการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบมาประยุกต์ใช้ร่วมกันระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

3. ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องและหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด แต่ด้วยเหตุที่หลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้บังคับมานานอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์การทำงานในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจึงควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกาตลอดจนมาตรฐานการทำงานที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันให้มีความเข้มข้นขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้องค์การได้บุคคลที่มีศักยภาพในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงไปด้วยในตัว

4. ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติมโดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน อนุกรรมการ หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกองค์การ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นเรื่องที่ความเหมาะสมในระดับมาก ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัว เป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่ายตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงได้เรียนรู้หาประสบการณ์ภายนอกองค์การมากขึ้น เพื่อเป็นเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ดียิ่งขึ้น

5. ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง แม้ว่าผลการศึกษาจะพบว่า การส่งเสริมสนับสนุนในลักษณะที่ไม่เป็นเป็นตัวเงิน การจูงใจในลักษณะที่ไม่เน้นที่ตัวพี่เลี้ยงแต่จูงใจให้เห็นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับที่มากที่สุด และมีความสอดรับกับวัฒนธรรมองค์การและลักษณะเฉพาะของความเป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ตาม แต่ในการนำไป

ประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ สำนักงานฯ ควรพิจารณายึดโยงระบบพี่เลี้ยงเข้ากับระบบความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เป็นพี่เลี้ยงได้มีโอกาสความก้าวหน้าในงานตามภารกิจหลักมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานฯ ควรกระจายอำนาจการพิจารณาส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงให้ลงไปสู่หน่วยงานที่พี่เลี้ยงสังกัดมากขึ้น เพราะเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดและทราบถึงความต้องการหรือปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพี่เลี้ยงอย่างแท้จริง และควรให้ความสำคัญกับหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายแต่ละฝ่ายมากยิ่งขึ้น ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานของผู้เป็นพี่เลี้ยงโดยตรง

6. ด้านการติดตามประเมินผล แม้ว่าผลการศึกษาจะพบว่าการติดตามประเมินผล ที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลเกี่ยวกับศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ประสงค์ให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการเรียนรู้ และการประเมินสองทางทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมาย และจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลโดยทั่วไปก็ตาม แต่เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรกำหนดให้พี่เลี้ยงจัดทำรายงานผลการดำเนินการ สภาพปัญหาอุปสรรค ตลอดจนรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกัน เสนอต่อให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วยระบบพี่เลี้ยงนี้ต่อไป

6.2.1.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. เพื่อแปรความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ฝังในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรกำหนดให้มีนำองค์ความรู้ได้รับการถ่ายทอดจากพี่เลี้ยงมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติการทำงานต่อไป

2. เพื่อประโยชน์แก่การต่อยอดองค์ความรู้ และพัฒนางานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวมทั้งงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่อไปในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงาน

3. เพื่อประโยชน์ในการกระจายองค์ความรู้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรบูรณการการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงนี้ร่วมกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์การ รวมไปถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประโยชน์ในการกระจายและถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนางาน และพัฒนาองค์การไปสู่

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเสริมความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core competence) ขององค์กรให้เข้มแข็ง เพื่อให้องค์การก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัฒน์

6.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการศึกษา เรื่อง การนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในการจัดทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi ซึ่งเป็นการรวบรวมผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อมูลเฉพาะกลุ่ม จึงควรทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงความคิดเห็นของนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอีกทางหนึ่งด้วย เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่รอบด้านมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการรวบรวมผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนานักกฎหมายกฤษฎีกาครั้งแรก ข้อมูลที่ได้อาจยังไม่ครบถ้วนและครอบคลุมถึงประเด็นที่เป็นรายละเอียดเชิงลึกในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงควรที่จะได้ทำการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันในงาน การรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานด้านกฎหมาย ตลอดจนกระบวนการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ของเรื่องดังกล่าวกับความสัมฤทธิ์ผลของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ในเชิงคุณภาพ โดยการเข้าไปสัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์กระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อที่จะได้รายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น

3. การศึกษาการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ยังสามารถนำไปศึกษากับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หรือเป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบพี่เลี้ยงที่มีของการพัฒนาคนและงานขององค์การ และนำผลการวิจัยมาปรับใช้ให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงไปของโลกในอนาคตได้

การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
THE APPROACH OF POTENTIAL LEGAL OFFICER DEVELOPMENT BY THE MENTORING SYSTEM: A CASE STUDY OF THE OFFICE OF THE COUNCIL OF STATE

สุริศา ไขว้พันธุ์ 5337779 SHPA/M

ศศ.ม (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย Ph.D., โชคชัย สุทธาเวช Ph.D., นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระธิติ Ph.D.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทนำ (Introduction)

สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทวีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นภาวะกดดันและกระตุ้นให้ภาครัฐต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่รุมเร้า นโยบายสาธารณะจัดเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการนำมาแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งในทางเศรษฐกิจสังคม และการเมือง

ในการผลักดันนโยบายสาธารณะไปสู่ภาคปฏิบัติ ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในทางการบริหารหลากหลายเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจผลักดันนโยบายมักเลือกใช้ได้แก่ “กฎหมาย” เนื่องจากมีสภาพบังคับ กำหนดกฎเกณฑ์ตลอดจนแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นของสังคม แต่อย่างไรก็ดี ในช่วงที่ผ่านมา มีเสียงสะท้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นประชาชนโดยทั่วไปที่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า กฎหมายที่บังคับใช้ขาดความชัดเจน ไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของสังคมได้ ล้าสมัย ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลก รวมถึงข้อกังวลเกี่ยวกับ

ปริมาณกฎหมายที่มากเกินความจำเป็นของสังคม หรือเนื้อความของบทบัญญัติมีความซับซ้อนยากแก่การทำความความเข้าใจ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบังคับใช้กฎหมาย การแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้สำเร็จลุล่วงและยั่งยืนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องย้อนกลับมาพิจารณาถึงกลไกในกระบวนการที่เป็นต้นน้ำที่มีส่วนสำคัญในการเกิดขึ้นของตัวบทกฎหมาย อันได้แก่ บุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการยกร่างกฎหมาย

สำหรับภาครัฐแล้ว หน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการร่างกฎหมายโดยตรง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี มีภารกิจโดยตรงเกี่ยวกับการจัดทำกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และการพัฒนากฎหมายให้ถูกต้อง สร้างความเป็นธรรม ส่งเสริมการพัฒนาประเทศและประโยชน์สุขของประชาชน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 กำหนด ศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานในกระบวนการดังกล่าวจัดเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของร่างกฎหมายของฝ่ายบริหารที่จะเสนอเข้าสู่การพิจารณาของฝ่ายนิติบัญญัติ เพราะหากผู้ยกร่างไม่มีศักยภาพหรือขาดสมรรถนะที่เหมาะสมแก่การดำเนินการ กิจการงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติหรือดำเนินการย่อมไม่ได้มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพ และเมื่อกลไกของกฎหมายบกพร่อง ผู้ที่ได้รับผลกระทบท้ายที่สุดย่อมไม่พ้นประชาชนผู้ซึ่งต้องตกอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

สภาพปัญหาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่พบในช่วงที่ผ่านมาและยังคงประสบต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ ความล่าช้าในกระบวนทำงาน และการไม่สามารถสนองตอบตรงต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทั้งด้านคุณภาพและเทคนิควิธีการทำงาน ปัญหาดังกล่าวนี้ส่วนหนึ่งมาจากภาวะสมองไหล ส่งผลให้องค์การเกิดภาวะขาดผู้ปฏิบัติงานในระดับกลางที่มีความสามารถในระดับที่ชำนาญการและเชี่ยวชาญที่จะช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำปรึกษา ตลอดจนสอนงานบุคลากรในระดับต้น ประกอบกับแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในช่วงเวลาที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้ร่วมงาน ซึ่งมีข้อด้อยอยู่บางประการ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน องค์ความรู้ที่ได้จึงจำกัดตามระดับประสบการณ์ที่มี ซึ่งไม่เพียงพอกับการทำงานในสภาพปัจจุบันที่ภารกิจมีความซับซ้อนและความเร่งด่วน อีกทั้งการสอนงานจากผู้ที่มีประสบการณ์ยังมิได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ขาดทิศทาง และเป้าหมายในการดำเนินการ ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สำคัญโดยเฉพาะเทคนิคในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังใน

ตัวบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ไม่ได้รับการถ่ายทอด ลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำนโยบาย กลยุทธ์ รวมทั้งแผนงานที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดลงไปสู่การปฏิบัติ และแม้ว่าการดำเนินการในภาพรวมจะมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่ได้บัญญัติไว้ในตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็ยังไม่สามารถผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่องค์การ รวมทั้งเห็นว่าระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากมีคุณลักษณะที่จะเข้ามาช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แก่ อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ดำเนินการอยู่แล้วในองค์การได้ นอกจากนี้ ยังเป็นระบบที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับยังไม่เคยมีผลการศึกษาวิจัยที่ระบุถึงการนำระบบนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายมาก่อน จึงเห็นเป็นการสมควรที่จะทำการศึกษาวิจัยถึงลักษณะการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาว่า ควรเป็นอย่างไร

2. บทคัดย่อ (Abstract)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม (2) บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง (3) การคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (5) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง (6) การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และ (7) การติดตามประเมินผล โดยศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ใช้เทคนิคการ

วิจัยแบบ Delphi เพื่อให้ได้มาซึ่งฉันทามติของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างคลอไทล์ (Interquartile Range)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ ความสามารถ (2) ด้านทักษะในการทำงาน (3) ด้านนิสัยในการทำงาน และ (4) ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind ส่วนแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีรูปแบบในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และกลุ่มที่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงมุ่งเน้นที่โอกาสพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าตัวเงิน โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 -1.00 โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 4.00 –5.00

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง(Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi

4. ขอบเขตของการวิจัย (Scope of thesis research)

4.1 หน่วยการวิเคราะห์ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และจำกัดขอบเขตการศึกษาไว้เฉพาะภารกิจหลัก คือ ภารกิจด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย

4.2 องค์ประกอบปัจจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาผ่านองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยงตามแนวความคิดของ อุไรวรรณ อยู่ชา 6 ด้าน คือ ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล และ

เพื่อให้การพิจารณาองค์ประกอบทั้งหกด้านเป็นไปได้อย่างมีทิศทาง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มองค์ประกอบสำคัญที่จะศึกษาขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม รวมเป็นองค์ประกอบที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทั้งสิ้น 7 ด้าน

5. วิธีดำเนินการวิจัย (Research methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ รวม 7 ด้าน คือ ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ด้านการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพี่เลี้ยง และด้านการติดตามประเมินผล

ประชากร ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานนักกฎหมายกฤษฎีกา โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 25 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 ชุด ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้าน ๆ ที่นักกฎหมายกฤษฎีกาพึงมี และควรได้รับการพัฒนา และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา 2) แบบสอบถาม (Delphi รอบที่1) ที่จัดทำขึ้นจากการนำข้อมูลที่รวบรวบได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ควรได้รับการพัฒนา และตอนที่ 2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน และ 3) แบบสอบถาม (Delphi รอบที่ 2) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile Range IR) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบของตนเองและยืนยันความคิดเห็นของตนอีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

6. ผลการวิจัย (Results)

ผลการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

6.1 ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ควรได้รับการพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในเบื้องต้นมีทั้งหมด 4 ด้าน ด้วยกัน โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 และมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 และ 4.00 สรุปผลการศึกษาในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

6.1.1 ด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ความรู้ความสามารถด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นความรู้หลักของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นด้านที่มีความสำคัญที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ส่วนความรู้ด้านอื่น ๆ นอกจากด้านกฎหมาย ที่มีความสำคัญที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก ได้แก่ด้านรัฐศาสตร์ ด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง ด้านการบริหารจัดการ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการสื่อสาร และกระบวนการเรียนรู้และการประมวลผล

6.1.2 ด้านทักษะการทำงาน พบว่า ทักษะในการยกร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย (Technical Skill) ซึ่งเป็นทักษะด้านเทคนิค และกลุ่มทักษะโดยทั่วไปอันได้แก่ ทักษะในด้านการประสานงาน (Coordination) ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem – solving skill) และทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เป็นทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่สมควรได้รับการพัฒนา ส่วนทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง(Attitudinal Compliance) นั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญในระดับที่รองลงมา โดยเห็นสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก

6.1.3 ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit) พบว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ ตลอดจนความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน เป็นนิสัยซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานที่สมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด

6.1.4 ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind พบว่า การคิดในเชิงกฎหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นตรรกะ การคิดโดยชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก และการคิดอย่างรอบด้านในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคต เป็นกระบวนความคิดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด สำหรับกระบวนความคิดในส่วนที่เกี่ยวกับระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญและสมควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับที่รองลงมาคือมีความสำคัญในระดับมาก

6.2 ตอนที่ 2 องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันโดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 - 1.00 และมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ 5.00 และ 4.00 สรุปได้ดังต่อไปนี้

6.2.1 ด้านรูปแบบของระบบพี่เลี้ยง พบว่า รูปแบบในลักษณะที่ผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นรูปแบบที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม โดยกลุ่มคนที่มีความเหมาะสมควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีบุคลากรบรรจุใหม่ และกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน รองลงมา ได้แก่ กลุ่มคนในกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายกฎหมาย ส่วนวิธีการนำมาประยุกต์ใช้ พบว่า การดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยงที่จะมาถ่ายทอด เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมในระดับมาก

6.2.2 ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง พบว่า บทบาทพี่เลี้ยงที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การถ่ายทอดวิธีการทำงานใน

กระบวนการร่างกฎหมายและกระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมายในภาพรวม การถ่ายทอดประสบการณ์ในขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอน การถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะในเชิงลึกและในเชิงระบบ การถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจาและด้วยเอกสารต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ ส่วนบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ และบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย เป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่ามีความเหมาะสมในระดับรองลงมา คือ มีความเหมาะสมในระดับมาก

6.2.3 ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง พบว่า รูปแบบการคัดเลือกในลักษณะที่ไม่เป็นทางการโดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม และคำนึงถึงระดับการปฏิบัติหน้าที่ เป็นรูปแบบการคัดเลือกที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาควรอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง หรือเป็นเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกา ส่วนบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้มีอำนาจในการคัดเลือกในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ โดยในการคัดเลือกที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานจริงของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิเป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยระยะเวลาขั้นต่ำของประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริงของพี่เลี้ยงในระดับต้น (บรรจุใหม่) และในระดับการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง ควรมีไม่น้อยกว่า 3 ปี แต่กรณีที่เป็นงานที่ต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา ควรมีประสบการณ์ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับคุณสมบัติของพี่เลี้ยงพบว่านอกจากคุณสมบัติโดยทั่วไปที่พี่เลี้ยงพึงมีแล้ว พี่เลี้ยงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ ตลอดจนความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจของพี่เลี้ยงด้วย

6.2.4 ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่า รูปแบบที่เปิดให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณาตามระดับการปฏิบัติงานและลักษณะงาน

เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงานโดยในการมอบหมายต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ และลักษณะการจับคู่ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ พี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน ส่วนบุคคลที่มีความเหมาะสมเป็นผู้มีอำนาจมอบหมายมากที่สุดได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ

6.2.5 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง พบว่า ลักษณะการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความสำคัญ การให้โอกาสได้ทำงานที่หลากหลายเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น และการสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ รองลงมา ได้แก่ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน อนุกรรมการ หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกองค์การ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติ ส่วนลักษณะการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การในระดับต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมโดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก ทั้งนี้ ผู้มีบทบาทในการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ รองลงมา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย โดยควรดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

6.2.6 ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ย พบว่า ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไปเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับที่มากที่สุด รวมไปถึงการจูงใจให้เห็นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ ทั้งนี้ ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพี่เลี้ยง ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง รองลงมา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย

6.2.7 ด้านการติดตามประเมินผล พบว่า การติดตามประเมินผล ที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลเกี่ยวกับศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ประสงค์ให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่

ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแลให้สูงขึ้น การประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล การประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ในงาน และการประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind ส่วนวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ การประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมาย และจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล

7. อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

7.1 ตอนที่ 1 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา

ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถด้านกฎหมายเป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ส่วนศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมายอยู่ในระดับที่รองลงมา สาเหตุอาจสืบเนื่องจากงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และในการทำภารกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ที่หลากหลาย มีความเข้าใจบริบทสภาพสังคมที่เกี่ยวข้อง และต้องก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงไปของโลก ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การคมนาคม การสื่อสาร จึงไม่อาจจำกัดตนเองให้เรียนรู้เฉพาะแต่ศาสตร์ในแวดวงของตนได้อีกต่อไป แต่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในหลักการของศาสตร์อื่นประกอบด้วย สำหรับศักยภาพด้านทักษะการทำงาน พบว่า ทักษะในการยกร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย เป็นทักษะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดที่สมควรได้รับการพัฒนา เช่นเดียวกันกับทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานอีก 3 ด้าน คือ ทักษะในด้านการประสานงาน (Coordination) ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem – solving skill) และทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น สาเหตุอาจเนื่องจากงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นงานที่ต้องอาศัยเทคนิค (Technical Skill) ทางด้านกฎหมายเป็นการเฉพาะ เป็นเรื่องของศิลปะในการสื่อสาร การใช้ภาษา

อีกทั้งต้องมีความเข้าใจโครงสร้าง และกระบวนการคิดแบบ Legal Mind และมีลักษณะนิสัยในการทำงาน (Habit) ที่เอื้อต่อการทำงานด้วย โดยเฉพาะความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการ ตลอดจนความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน ประกอบกับกระบวนการทำงานในการร่างกฎหมายประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนกว่าร่างกฎหมายฉบับหนึ่งจะประกาศใช้บังคับเป็นกฎหมายได้ และเกี่ยวข้องกับบุคคล หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งเครือข่ายทางสังคมต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจึงจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร ตลอดจนการทำงานเป็นทีมในระดับที่ค่อนข้างสูง เพื่อให้การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ ทักษะด้านการมีส่วนร่วม (participation) และทักษะในด้านการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง(Attitudinal Compliance) จึงเป็นทักษะที่สำคัญ แต่ด้วยเหตุที่งานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะทั้งสองเรื่องนี้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานตามปกติทุกเรื่องอยู่แล้ว จึงส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญซึ่งผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในระดับที่รองลงมา

7.2 ตอนที่ 2 ระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

การที่รูปแบบที่ผสมผสานการดำเนินการตามลักษณะการปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นรูปแบบที่สมควรนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากความรู้มีหลายประเภท บางประเภทสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้ง บางประเภทมีความซับซ้อนมากจำเป็นต้องใช้ความสามารถในขั้นสูง การเรียนรู้จึงต้องมีการจัดลำดับขั้นจากง่ายไปหายาก ประกอบกับงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกับงานด้านกฎหมายในหน่วยงานภาครัฐอื่น เพราะต้องตรวจพิจารณา ยกร่างกฎหมาย และให้ความเห็นทางกฎหมายแก่ทุกหน่วยงานทั้งประเทศ ส่งผลให้เนื้องานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมีความหลากหลาย และมีระดับความซับซ้อน ความเร่งด่วน ที่แตกต่างกัน รูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยผู้ถ่ายทอดสามารถที่จะปรับให้เข้ากับสภาพการณ์ความจำเป็นเร่งด่วนของงานในหน้าที่ตามปกติได้ ซึ่งเป็นข้อดีในแง่ของทัศนคติต่อการทำงาน และยังสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้มากกว่ากรณีที่กำหนดอย่างเป็นทางการซึ่งผู้ปฏิบัติมักจะมีทัศนคติว่าเป็นภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น การเปิดช่องให้นำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบผสมผสานแล้วแต่ระดับการปฏิบัติงานและกิจกรรมจึงเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ได้มากกว่า สำหรับกลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ มีความสอดคล้องกับการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในงานอื่นโดยทั่วไปที่นำไปใช้กับบุคลากรในกรณีที่มีการบรรจุเข้าทำงานในองค์การใหม่ และในกรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน แต่ที่พิเศษแตกต่างจากงานอื่นโดยทั่วไป ก็คือ การนำมาประยุกต์ใช้กับกรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายฯ ด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความหลากหลาย และความซับซ้อนของงาน ซึ่งมีในลักษณะที่เป็นพลวัตตามความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพข้อเท็จจริงและสภาพสังคมที่ดำเนินการ ส่วนวิธีการนำมาประยุกต์ใช้ที่ให้ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติมีความสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือกันที่ให้ความสำคัญกับมิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันเอง โดยผู้เรียนรู้ต้องมีการพึ่งพาเกื้อกูลกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิดมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการทำงานกลุ่มย่อย ทั้งนี้ สาเหตุอาจเนื่องจากลักษณะเฉพาะของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ที่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดที่ดีที่สุดจึงมาจากการสอนผ่านการทำงานจริงในทางปฏิบัติแล้วแต่กรณี (By case) การถ่ายทอดผ่านการสอนงานจึงมีความเหมาะสมมากกว่าการแยกระบบพี่เลี้ยงต่างหากออกไป อีกทั้งยังสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา เป็นการเรียนรู้ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้เรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) นอกจากนี้การนำระบบมาประยุกต์ใช้และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก็มีความสอดคล้องกับแนวความคิดการพัฒนาองค์การที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอด

สำหรับด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อนั้น มีความสอดคล้องกับบทบาทพื้นฐานของการเป็นพี่เลี้ยงทั่วไป ทั้งบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงาน (Career function) และบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม (Psychosocial function) ส่วนบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การที่มีความสำคัญในระดับรองลงมา อาจเนื่องมาจากมิใช่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายโดยตรง และเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายอยู่แล้ว ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามิใช่องค์การที่มีขนาดใหญ่มาก การสื่อสารผ่านหลายขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็นมากนัก

ส่วนด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงตามผลการศึกษาวิจัยเป็นรูปแบบที่สอดรับกับลักษณะงานที่มีความหลากหลาย และมีความซับซ้อนแตกต่างกัน

และไม่ควรให้การดำเนินการในเรื่องนี้มีลักษณะแข็งตัวจนเกินไป หรือเป็นภาระหรือหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติเพราะมีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณงานที่มาก ระยะเวลาในการทำงานที่ค่อนข้างน้อย แต่ระดับความสำคัญของงานมีความเร่งด่วนค่อนข้างมากถึงมากที่สุด อีกทั้งการกำหนดให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้มีอำนาจในการคัดเลือกก็เป็นไปเพื่อให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพี่เลี้ยงที่พบว่า รูปแบบที่เปิดให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจที่จะพิจารณาตามระดับการปฏิบัติงานและลักษณะงานเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สาเหตุอาจสืบเนื่องมาจากการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นกิจจะลักษณะเป็นเรื่องที่ยากสำหรับองค์การที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ด้านปริมาณงาน ปริมาณคน ดังนั้น ในระยะเริ่มแรกของการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้จึงควรมีความยืดหยุ่น ให้เหมาะสมกับลักษณะงานหรือความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจได้

ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของนักคิดกลุ่มมนุษยนิยมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่า มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน พี่เลี้ยงในงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจึงไม่ต่างจากพี่เลี้ยงในงานด้านอื่น ๆ ซึ่งมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานในด้านที่ตนเกี่ยวข้องโดยตรง ฉะนั้น โอกาสจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และได้เรียนรู้งานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อันเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานไปในตัว

ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสาเหตุอาจสืบเนื่องมาจากเป้าหมายของงานในภาคธุรกิจเอกชนและเป้าหมายของงานภาครัฐมีความแตกต่างกัน ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งภารกิจขององค์การให้ความสำคัญแก่ตัวเนื้องาน เป้าหมายของงาน และประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ความยกย่องและการยอมรับที่ได้รับจากบุคคลอื่นเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานในเชิงวิชาการมิใช่จากตัวบุคคล

สำหรับด้านการติดตามประเมินผลพี่เลี้ยง ผลการวิจัยก็มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นเป้าหมายที่จะให้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป หากพิจารณาถึงข้อดีและข้อด้อยของเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พบว่า แต่ละเครื่องมือต่างก็มีข้อดีและข้อด้อยด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งลักษณะระบบพี่เลี้ยงตามผลการศึกษาวิจัยนี้

จะเป็นเครื่องมืออีกส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนข้อดีและแก้ไขข้อด้อยของเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิมได้

8. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ดังต่อไปนี้

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรผลักดันให้มีการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยการกำหนดให้มีการวางแผนและจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งควรผนวกการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน

8.1.2 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรเร่งรัดกระบวนการผลิตหรือการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงอย่างเร่งด่วน โดยปรับเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจากเดิมที่เน้นการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐภายนอกเป็นการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์การให้มากขึ้น และขยายช่องทางการพัฒนาด้วยเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายขึ้น และบูรณาการการประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงตามผลการศึกษานี้เข้ากับเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้เหล่านั้น รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการขยายโอกาสให้แก่กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถหรือเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการเข้ามามีบทบาทพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับการส่งเสริมเป็นพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพต่อไป

8.1.3 สำนักงานฯ จึงควรเร่งรัดการปรับกระบวนทัศน์ผู้ปฏิบัติงานขององค์การเสียใหม่ โดยการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ การศึกษาวิจัยสภาพปัญหาข้อกฎหมายอันเกิดจากกฎหมายที่ใช้

บังคับในสังคม ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศด้วยกฎหมายร่วมกันในลักษณะเครือข่ายเป็นนโยบายองค์การในเชิงรุก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจากเดิม อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้ต้องเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะเป็นการบูรณาการให้เกิดการถ่ายทอดเทคนิคทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยเตรียมความพร้อมและสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต่อไปได้อีกทางหนึ่ง

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

8.2.1 ด้านการประยุกต์ใช้ ผู้บริหารระดับสูงควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ รูปแบบระบบพี่เลี้ยง กลุ่มเป้าหมายที่ควรนำมาระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ วิธีการประยุกต์ใช้ ลักษณะการดำเนินการที่ควรมีความต่อเนื่อง และการพิจารณาหมุนเวียนสลับปรับเปลี่ยนบุคคลซึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยง ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ไปสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับเพื่อให้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและสมาชิกในองค์การก่อน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์กลางที่ชัดเจนให้แต่ละกลุ่มภารกิจ หรือแต่ละฝ่ายกฎหมายได้ยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันต่อไป

8.2.2 ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากเดิมอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับตัว เพื่อให้คนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการการทดลองปฏิบัติ อันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่น และการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบมาประยุกต์ใช้ร่วมกันระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

8.2.3 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการในคณะกรรมการกฤษฎีกาตลอดจนมาตรฐานการทำงานที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันให้มีความเข้มข้นขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้องค์การได้บุคคลที่มีศักยภาพในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงไปด้วยในตัว

8.2.4 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัว เป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงได้เรียนรู้ประสบการณ์ภายนอกองค์การมากขึ้น เพื่อเป็นเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ดียิ่งขึ้น

8.2.5 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรพิจารณายึดโยงระบบพี่เลี้ยงเข้ากับระบบความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เป็นพี่เลี้ยงได้มีโอกาสความก้าวหน้าในงานตามภารกิจหลักมากขึ้น

8.2.6 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรกำหนดให้พี่เลี้ยงจัดทำรายงานผลการดำเนินการ สภาพปัญหาอุปสรรค ตลอดจนรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกัน เสนอต่อให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วยระบบพี่เลี้ยงนี้ต่อไป

8.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

8.3.1 เพื่อแปรความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ฝังในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรกำหนดให้มีนำองค์ความรู้ได้รับการถ่ายทอดจากพี่เลี้ยงมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติการทำงานต่อไป

8.3.2 เพื่อประโยชน์แก่การต่อยอดองค์ความรู้ และพัฒนางานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวมทั้งงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่อไป สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรกำหนดให้แต่ละฝ่ายกฎหมายที่ได้มีการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ต้องนำส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงาน

8.3.3 เพื่อประโยชน์ในการกระจายองค์ความรู้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรบูรณการการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงนี้ร่วมกับการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ และร่วมกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ

องค์การ รวมไปถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประโยชน์ในการกระจายและถ่ายทอดองค์ความรู้ อีกทั้งยังช่วยพัฒนางาน และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเสริมความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ขององค์การให้เข้มแข็ง และก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้

9. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.1 ควรทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงความคิดเห็นของนักกฎหมายกฤษฎีกาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์สายหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

9.2 ควรทำการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติ และความพึงพอใจในงาน บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันในงาน การรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานด้านกฎหมาย ตลอดจนกระบวนการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ของเรื่องดังกล่าวกับความสัมฤทธิ์ผลของงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย ในเชิงคุณภาพ โดยการเข้าไปสัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์กระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

9.3 การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ยังสามารถนำไปศึกษากับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หรือเป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบพี่เลี้ยงที่มีของการพัฒนาคนและงานขององค์การ และนำผลการวิจัยมาปรับใช้ให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงไปของโลกในอนาคตได้

THE APPROACH OF POTENTIAL LEGAL OFFICER DEVELOPMENT BY THE MENTORING SYSTEM: A CASE STUDY OF THE OFFICE OF THE COUNCIL OF STATE

SURISA KWAIPHAN 5337779 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE : SIRIRAT CHUNHAKLAY, Ph.D., CHOKCHAI SUTTAWAT, Ph.D., NOPRAENUE S. DHIRATHITI, PhD.

EXTENED SUMMARY

1. Introduction

In current society, which is rapidly changing and becoming more complex, that will there is an increase in the pressure on the government and authorities to find ways to solve problems. Public policy is an important tool of the government to solve the problems and to indicate direction of developing countries in economic, social and political affairs.

In furtherance of public policy being put into practice, the Government requires a variety of administrative tools to drive public policy to a different target. One of the administrators or policy makers chosen is "laws" because of their enforcement in general. But in the past, there are much more echoes from people who subjected to the laws about the lack of clear law enforcement, unable respond directly to the needs of society, difficult to understand, out of date. Including the inflation of the law, these affect law enforcement and provide complete and sustainable, it is necessary to go back to the initial process such as legislation drafting. Especially people who do the drafting.

For the state. Key agencies involved those whose mission is the Office of the Council of State as a government agency, which is under the Prime Minister, who

reports directly to the Prime Minister. Mission is directly related to legislative drafting, providing legal opinion, and any mission of law. Including training and development legal officer in public sector in order to develop the country.This organization authorized by the, the Council of State Act B.E. 2522. Therefore, it is one of the key factors to perform the management about the Executive's legislation if the draftsperson doesn't have the ability to draft appropriate action. The mission of law conducted by such person shall be inefficient, lack quality, and not be standard and the disadvantage will fall to the public.. Human Resource Development of the Office of the Council of State, it is important and necessary to be done urgently.

Problems of the Office of the Council of State met in the past and continue to have the current date Include Delays in the process runs, unable to respond directly to the needs of people involved in both the technical quality and how it works. It was due to the brain drain in the past and resulted in a severe lack of workers with intermediate skills in Level of skill and expertise to help guide counseling and coaching staff at the beginning approach to learning, combined with the operations officer of the Office of the Council of State Division in the past the manner of self and colleagues. The disadvantage is that in some respects that to learn from each worker. Knowledge is therefore limited by the experience. It is not enough to work in today's complex and urgent task. The teaching of those who have not yet been implemented lack of direction and goals in the process. As a result, knowledge of the particular techniques draft law and the legal knowledge, which is embedded in the well-experienced personnel (Tacit Knowledge), are not inherited. These characteristics affect the level of success in the implementation of policies, strategies and plans the management have been set into action .Although the overall picture is consistent with the principles of good government that are provided in accordance with Article 3/1 of the Public Administration Act. Prof. 2534 and by Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance 2546, but the performance of the staff was not able to push the organization to achieve its goals.

As a result, researchers have seen the need to develop a mastery of the ordinance, which is the main practitioner of the Office of the Council of State. To enhance the work of the organization. As well as a mentoring system (Mentoring System) is a technique to improve the performance of human resources in

organizations that are very attractive. With features to help foster learning. It can also be linked to the application of knowledge (Knowledge Management) at the organization's existing systems will also stimulate the motivation to work. Develop skills in the areas reduce gap among workers. And a mechanism to help create a culture that is in the same direction. Moreover, the results of the study have not been identified to the application of this system for improving the operation of the law and the law before. Therefore, it is expedient to conduct research to monitor the navigation system (Mentoring system) applied to the development of human resources in the field of law and legal opinion of the Office of the Council of State should be.

2. Abstract

This research aims to study the approach of potential legal officer development by mentoring system in the field of learning. A case study of the Office of the Council of State through the following seven elements: (1) Model of a mentoring system, (2) Roles and Responsibilities of mentors, (3) the selection of a mentor and mentee, (4) the assignment, (5) Development and training of mentors, (6) Promotion, Supported, and motivation, (7) evaluation. The study was conducted through a consensus opinion of 25 experts by the Delphi technique. Research instruments were questionnaires and interviews. The statistics used to analyze the statistical was median and Interquartile Range

The results showed that Potential should be developed with four aspects: (1) Knowledge, (2) work skills (3) work habits, and (4) the thinking process. The aspects of the mentoring system found that an informal integration with the existing coaching should be appropriate because of its flexible. Target group is new crew and current employees in case of rotation. The Integration with the management and the existing organizational culture should be carried out continuously. The incentives should focus on opportunities in the development of academic research and participation in the drafting of legislation to resolve organizational and national levels over the money. Consensus was at high and the highest level up with cases. The inter-quartile range is 0.00 to 1.00 and the median is at 4.00 to 5.00.

3. Objective

This research is to study the approach of potential legal officer in the Office of the Council of State development by mentoring system in the field of learning. By the Delphi techniques.

4. Scope of thesis research

4.1 Unit of analysis is the Office of the Council of State. Limited scope of this study in the field of Mission in the drafting of legislation and The task of providing a legal opinion..

4.2 Element stress analysis: Researchers have studied the composition of the mentoring system is based on based on the six perspectives of the concept of Uraiwan such as Roles and Responsibilities of mentors, the selection of a mentor and who will be in charge of mentors, the assignment of duties and responsibilities, Development and training of mentors, Promotion, Supported, and motivation, Including evaluation. But to provide a framework for such details, this research has added one more element is to define a system as a whole. Therefore, elements of this study are the seven elements.

5. Research methodology

This research is descriptive research with the Delphi technique through the study of various aspects 7 such as mentoring system’s style as a whole, Roles and Responsibilities of mentors, the selection of a mentor and who will be in charge of mentors, the assignment of duties and responsibilities, Development and training of mentors, Promotion, Supported, and motivation, including evaluation.

The populations of this research is expert group composed of three Category such as (1) the experts who specialize in the law drafting and legal opinions (2) the experts who specialize in human resource management and (3) the experts who

specialize in human resource development. The sample was drawn from a specific set (Purposive Sampling) of 25 experts.

The research instrument was (1) an open-ended interview questions about the potential that such a legal mandate, capabilities should be developed and the application of a mentoring system for the development of human resources within the Office of the Council of State, in the field of learning (2) the questionnaire (Delphi Round 1) developed by the Researcher subject to the related concepts, principle, theories and expert's opinion collected from the interview and content analysis. The questionnaire Consists of 2 parts.First part was about the potential that such a legal mandate and capabilities should be developed. Second part was about the application of a mentoring system for the development of human resources within the Office of the Council of State, in the field of learning (3) the questionnaire (Delphi Round 2) developed by the Researcher subject to data were collected in the second analysis the median (Median Md) and the inter-quartile range.(Interquartile Range IR) of each item derived from the opinions of experts to review the second round of their answers. The objective is to provide expert testimony to their opinion again.

Data analysis used the median and inter-quartile range.

6. Results

6.1 Part 1 : The potential of the human resources of the Office of the Council of State should have been developing.

The results showed that there is a consensus that the potential should be developed with four main areas. The inter-quartile range is 0.00 to 1.00.And median are 5.00 and 4.00. Conclusion about each of the following.

6.1.1 Knowledge: The results showed that knowledge of the law is that a person of the Office of the Council of State, who drafted the law and provided legal opinion, must have and should be developed at the highest level. Other than the knowledge of the law, which should have been developed in the secondary

level, such as political science, Politics, economics, management, information technology and communications should be developed at high level.

6.1.2 Skills on the job: The results showed that skills in the drafting of laws and legal opinions are a technical skill that requires at the highest level. The general skills such as coordination skills, Problem-solving skill and interaction skills, skills, working with others, the ability of communication, and teamwork skills were at the highest level as well. But skill in the field of participation and skills to respond to changes or Attitudinal Compliance were at high level.

6.1.3 Habits of work: The results showed that habits of responsibility for themselves, responsibility for the work, understanding and awareness of the priorities and goals of the government, enthusiasm and thirst for knowledge, creation of knowledge and innovation in work should be developed at the highest level.

6.1.4 Thinking process: The results showed that The thinking process which base on the conceptual framework of ideas with a legal mind, in a systematic way, the Logical thinking, Rational thinking, Comparative analysis., In-depth analysis, Considered all aspects, Integrated thinking, Strategic thinking, and a future-oriented vision should be developed at the highest level For a screening process (Weighing and decision making) were at high level.

6.2 Part 2 : The application of a mentoring system for the development of human resources within the Office of the Council of State

The results showed that there is a consensus that the potential should be developed with four main areas. The inter-quartile range is 0.00 to 1.00 and median are 5.00 and 4.00. Conclusion each of the following.

6.2.1 Model of a mentoring system: The results showed that mix model by depending on the level of performance and activity should be a suitable model at the highest level. And an informal integration with the existing coaching was

being as a minor at high level. People who are eligible to apply is official or employee that contains new functionality and in case of job rotation. Another group that should be applied to the development at high level was people who normally work in the legal department. The appropriate method was applied through the existing coaching should be suitable including with the continuous operation and circulation. Switching facilities to adjust the relay is the most appropriate at high level.

6.2.2 Roles and Responsibilities of mentors: The results showed that roles and responsibilities of mentors such as propagation how to work in process of law drafting and providing legal opinion as a whole and method to conduct in detail, transfer of experience and technical skill in these field, including in-depth analysis techniques and the techniques of communication, coordination, interrogation, comprehend, retrieval, clarifications, oral presentation , and written presentation to the meeting on various levels should be a suitable model at the highest level. As well as Propagation culture from generation to generation to create awareness about the importance of organization and mission of the organization. But the roles and responsibilities regarding the transfer of organizational vision, goals, policies and plans were at high level.

6.2.3 The selection of a mentor and who will be in charge of mentors: The results showed that the selection which operated unofficially by combining with the existing management system with regard to the function should be a suitable model at the highest level. The criteria should be based on the criteria in the person designated as an officer responsible or the Secretary of the Board.

6.2.4 The assignment of duties and responsibilities: The results showed that decentralization to the supervisor or head of mission operated the assignment the person who acted mentor and mentee should be a suitable model at the highest level. In consideration of level of difficulty of the task, job description and gender differences. The suitable match is one mentor to many mentees.

6.2.5 Development and training of mentors: The results showed that Be given priority, focus, the opportunity to work with a wide variety, to enhance the experience and knowledge by providing scholarships to study at a higher level or training in areas related to job performance should be a suitable model at the highest level. But the following supervisor for observe activities subcommittee or working group meetings outside the organization and assigned to be a lecturer should be a suitable model at high level. In addition, integration with the organization's training levels existing without the training separately was the most suitable training at the highest level

6.2.6 Promotion, Supported, and motivation: The results showed that The incentives should focus on opportunities in the development of academic research and participation in the drafting of legislation to resolve organizational and national levels over the money should be a suitable model at the highest level. As well as it should be continuous operation. Key stakeholders for these matters should be the Bureau which was responsible for the technical center.

6.2.7 Evaluation: The results showed that evaluation about the potential in various fields which was defined as the goal should be a suitable model at the highest level. Especially four aspects according to the results in first part such as knowledge, work skills, work habits, and the thinking process. In order to verify that Mentoring system can enhance learning how it is.

7. Discussion

7.1 Part 1: The potential of the human resources of the Office of the Council of State should have been developing.

The results are shown as the foregoing may be due to many reasons which can be abbreviated as follows. Missions in the field of drafting laws and providing the legal opinion are the core mission of the organization defined as a unit of analysis. It is an absolute necessity to people who drafting laws and providing the legal opinion

should to be knowledgeable in various fields, understanding of the relevant social context, and pace with the changing global, as well as advances in information technology. Therefore, they do not limit themselves to only learn science in their circles anymore. I need to learn and understand the principles of other sciences. In aspects of skills of work, the result mentioned in the previous section show that techniques in drafting legislation and providing legal opinions requires at the highest level. It might be due to the specifically technical aspects. It is the art of communication and the use of language. They must have an understanding of the social structure including having Cognitive processes such as Legal Mind. It also requires the characters (Habit) that is conducive to work; especially responsibility for themselves, responsibility for the work, understanding and awareness of the priorities and goals of the government, enthusiasm and thirst to learn more for knowledge, the creation of knowledge and innovation in work. In addition to the legislative process consists of several steps, to operate over before legislation promulgated into law enforcement. Due process must be associated with related agencies, the private sector, civil society and various social networks. Therefore, the operator in this field must be required the skill in the interaction or working with others, the ability to communicate, work skill as teamwork at higher level than usual in order to perform each step in accordance with the provisions of law and to correctly implement the legislation. Operator must always be ready and alert. However, even if the skills of participation and the ability to respond to change (Attitudinal Compliance) is an important skill. But both are the basic skills to perform all routine already at the Office of the Council of State. So experts have agreed that both skills are important skills that operator should be further developed in the next priority at high level.

7.2 Part 2 : The application of a mentoring system for the development of human resources within the Office of the Council of State

The results are shown as the foregoing may be due to many reasons which can be abbreviated as follows. The mix model by depending on the level of performance and activity should be a suitable model at the highest level and an informal integration with the existing coaching was being as a minor at high level shall be due to its Flexible than the official, be able to adapt to the situation, the

necessity and urgency of the duties normally, Help establish good relationship between the mentor and mentee. For those who have applied that are consistent with the mentoring system to be used in other applications in general. Except for the integration with Performance not only period of rotation but also during the normal period. The approach applied to carry away with the existing coaching. In normal tissue should be consistent with the principles of cooperative learning. By focusing on the relationship dimension between learners themselves. Learners have to rely on your support, closely deliberations, responsibility to work together, common development particularly in the areas of interpersonal skills, and the skills to work. It might be due to the specific nature of the legislation and legal opinions, and the necessary experience including working together as a team. Therefore, the best relay shall be suit to perform through coaching in practice, By case. More appropriate to separate the mentoring system. It can be done without the constraints of time and place. Moreover, the applications and operating systems continuously should be consistent with the notion that organizations need to develop in order to survive.

The roles and responsibilities regarding the transfer of organizational vision, goals, policies and plans that have lower priority levels shall be due to be related to the practice of law and legal opinion indirectly. It is defined as the role of executive vice president and head of the mission already. By the way the Office of the Council of State is not a very large organization. Communication through multiple steps may not be necessary.

The selection of mentors and mentee: The results are consistent with the work carried out in the present and Consistent with the current restructuring of the management of the organization.

The assignment of duties and responsibilities: The results consistent with the work carried out in the present and consistent with the current restructuring of the management of the organization likewise the selection.

Development and training of mentors by findings are consistent with theories of learning. Although In general, the development of a mentor in the field of law drafting and making legal opinion is no different than in the other field but expectations for the skills to be a mentor in this field much more than usual. So the

opportunity is the most important on demands for the benefit of open a paradigm and learned a greater task.

Promotion, supported, and motivation: The results are consistent with the organizational culture. This might be due to the purposes in the private sector and the public sector are different. Moreover, the missions of the organization have been focused on core mission, the goal of the task, and the public interest. The praise and recognition they receive from others was due to the competence demonstrated on task not the individual

For the evaluation: The results are consistent with the need to develop capabilities that are targeted to learning.

Conclusion: Considering the advantages and disadvantages of existing tools of the Office of the Council of State.the result shown that each tool also has its advantages and disadvantages. Moreover mentoring system should be applied to support the benefits, and to solve about the restrictions of those tool.

8. Recommendation from the Study

8.1 Policy Recommendations.

8.1.1 The Office of the Council of State should push for applied systems mentor as part of the organization's human resource development. By the planning and organization of the human resource development plan for both short-and long-term strategy. Including integrated. Mentor System as part of the development of human resources of the organization. To ensure the implementation can be operated as a continuous and sustainable instrument.

8.1.2 The Office of the Council of State should expedite the process and to prepare the personnel to mentor act urgently. By adjust the human resources training policy from focusing on training outside the public sector to an emphasis on training within the organization. Including an expansion and development of learning tools. As well as Integration between mentoring systems based on the

results of this study with those instruments. Expand opportunities for all people to have the ability or the potential in order to encourage these people to be quality mentors in the future.

8.1.3 The paradigm should accelerate the performance of organizations. The Office of the Council of State should communicate the correct understanding especially learning together, transferring of knowledge, encouraged officer to research about law enforcement in order to resolve domestic problems, cooperate with government agencies in the operation. And defined them as a proactive policy.

8.2 Recommendations workshops.

8.2.1 The application: Executives should use information gained from this research to brain storm in seminar workshop which held on involved at all levels to ensure that the data is complete. In order to determine the central or code of conduct for each department and suitable for legal officer of the Office of the Council of State.

8.2.2 Chief executive of organization should change from a gradual process. To encourage workers to adapt. Encouraging people in the organization to participate in the operation. Should be scheduled for trial practice. It helps to sustain a conviction. And the recognition of the changes arising from the application of implementation of system are shared between the worker and the organization

8.2.3 The Office of the Council of State should adjust the standards for appointment to the position. Especially an appointment the Secretary work in the Council of State required level of intensity. And implementation thereof would otherwise have qualified mentors.

8.2.4 The Office of the Council of State should be modified to work with different people from different works by the ability to work within a team, and working as a network as well as should be provided mentoring opportunities for learning experiences outside the organization. To enhance the experience, knowledge and skills including the transfer of knowledge even further.

8.2.5 The Office of the Council of State should be closely linked to the system to monitor progress in the Career path system. In order to provide a chance to progress further in the mentor's mission.

8.2.6 The Office of the Council of State should be given to the provision of mentor required to report performance, condition problems. As well as a collection of knowledge gained through collaborative learning. Submitted to the supervisor for feedback to improve the condition of the worker with the following mentor.

8.3 Recommendations for academic purposes.

8.3.1 to transform the way knowledge is knowledge embedded in individuals (Tacit Knowledge) into explicit knowledge (Explicit Knowledge) the Office of the Council of State should be taken. Knowledge has been passed from mentor to prepare your operations running.

8.3.2 For the purpose of further knowledge. And development of the law and legal opinions. Including academic work related to the law. The Office of the Council of State should require that each Sector have to send feedback data about the implementation of mentoring system to the academic departments involved in research to create knowledge or innovative processes.

8.3.3 For the purpose of spreading knowledge. The Office of the Council of State should complete the implementation of a mentoring system to provide a platform to share knowledge in a community of practitioners, integration

with existing systems management knowledge, and implementation of a system for the distribution and transmission of knowledge. That will be improve and develop the organization into a learning organization (Learning Organization: LO), which will lead to further development and strengthening core capabilities. Including enhance the strength of the organization, and Cope with the global changes

9. Recommendation from the Future Study

9.1 should do the research on the opinions of legal officer who work in operating position.as the main mandate of the Office of the Council of State about impact on various aspects by the impact analysis to monitor the results of this research to the force.

9.2 should do the research on learning, organizational learning, organizational culture, attitudes, job satisfaction, the atmosphere in the office, quality of work life, engagement job, how to retain high potentials., development of information technology systems for the legal processes and the relationship of these item with the outcomes in terms of quality by interview or observation of the work of practitioners in the work of the Office of the Council of State.

9.3 in this study can also be applied to study other variables related to human resource management of the organization, the other theory or concept to point out the importance of mentoring and the development of the organization, and apply research findings to the current administration.

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์.

กมลวรรณ รามเดชะ. (2550). การสอนงาน ปรึกษาและดูแล แปลและเรียบเรียงจาก Coaching and Mentoring โดยHerminia Ibarra. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

จงศักดิ์ ผดุงทรัพย์. (2551). กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลาการ. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 19-31.

จรรยา จารโยภาส. (2540). บทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงตามการรับรู้และความต้องการของผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขากวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ , มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ.

จรูญ โกมลบุณย์. (2528). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.,

เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จำเนียร จวงตระกูล.(2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นเนล จำกัด.

เฉลิมชัย พันธ์เลิศ. (2549). การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2528) .จิตวิทยาสังคม (อัดสำเนา). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45*(2), 1-24

ทิศนา เขมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1,กรุงเทพมหานคร : บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

ธานี กล่อมใจ .(2542). ครูพี่เลี้ยง : บุคคลที่น่าสนใจในการศึกษาพยาบาล.*วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 22*(3), 8-12.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

พัฒนพร บุญอาจ. (2545). การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้กับพยาบาลจบใหม่ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลอำนาจเจริญและโรงพยาบาลนครพนม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ภิญโญ สาธร. (2517). การบริหารงานบุคคล.ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร.กรุงเทพฯ:วัฒนพานิช.

มาเรียม เพราะสุนทร. (2552). ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลพี่เลี้ยงในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ

ยอดหทัย เทพธรานนท์, ประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์. (2548) mentor – mentee- mentoring : ศาสตร์และศิลป์ของการเป็นนักวิจัยที่ดี. กรุงเทพฯ : มูลนิธิบัณฑิตยสภาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.

ยุวพร ศุทธรัตน์. (2553). องค์การเพื่อการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชนี ศรีทาเกิด. (2552). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วัลลภา บุญรอด. (2548). การพัฒนาเครื่องมือและโมเดลการวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

วิภาวรรณ บัวสรวง .(2550). บทบาทหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2551-2560).วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

ทัศนีย์ วรภัทรากุล และคณะ. (2549). การปฏิบัติบทบาทของครูพี่เลี้ยงคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.14* (2), 23-33

สุดจิต ไตรประคอง. (2551). ผลของระบบพยาบาลพี่เลี้ยงต่อการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงและความพึงพอใจของพยาบาลพี่เลี้ยง ฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. สงขลานครินทร์เวชสาร, 26(2), 163-172

เสนาะ ติเยาว์ (2532). การบริหารงานบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2539).โครงการศึกษาวิจัยเพื่อวัดระดับขวัญกำลังใจของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ 2549. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชนุภาพ.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2, ปทุมธานี : โรงพิมพมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมพร ใหม่แก้ว. (2537). เปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค อี เอฟ อาร์ กับเดลฟาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยและสถิติการศึกษา. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2546). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม.(2547). อนาคตภาพหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (ช่วยระหว่างปี พ.ศ. 2547 - 2557). ปริญญานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ธันวาคม 2547.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมปรารถนา ประกัตฐโกมล. (2550). คุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความตั้งใจพัฒนาบุคคลอื่นของบุคคลมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

สุรัติ เพชรพริ้ม. (2540). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยากรพี่เลี้ยงในการฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเขตการศึกษา 3**.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา.

สำนักงาน ก.พ. , (2551). HR Success stories in Public Sector : แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2524). ครบรอบ 48 ปี พ.ศ. 2524 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา**.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2552**).** รายงานประจำปี 2553 Annual Report 2010. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2554**).** รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2553 - 30 กันยายน 2551). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

ศุภวรรณ ศรีเกตุ .(2552). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ.

อนุศักดิ์ ขันธสิทธิ์. (2544). การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง Mentoring System. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อุษาวดี ฟักทอง. (2548). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์การ : กรณีศึกษาบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). สอนงานอย่างไรให้ได้งาน(Coaching). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อารี พันธ์มณี. (2534). จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด,.

David Clutterbuck. (2010). Everyone Needs a Mentor : Fostering talent in your organization. Four Edition, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Jeffery, H. and Ferguson, S. (1992). The Mentoring Guidebook. London :North London College.

Kram, K.E.(1985). Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, Illinois : Scott Foresman and Company.

Mary connor and Julia Pokora. (2010). Coaching and Mentoring at Work Developing Effective Practice**.** England :Open University Press.

Marquardt J. (2002). Building the Learning Organization. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

Nadler, L. (1982). *Designing Training Programs : The Critical Events Model.* Massachusetts : Addison Wesley

Pace, R. Wayne; Smith, Phillip C. and Mills, Gordon E. 1991. Human Resource Development: The Field. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.

Robert Garvey, Paul Stokes and David Megginson. (2009). Coaching and Mentoring Theory and Practice. London :SAGE Publications Ltd.

Senge, P.M. (1991). Team Learning. *McKinsey Quarterly* : 82-93

Florence M. Stone . (2004). The Mentoring Advantage: Creating the Next Generation of Leaders**.** Kaplan Financial Series:Dearborn Trade Pub**.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

The American Heritage Dictionary of the English Language (4th ed.). (2006). Boston : Houghton Mifflin Harcourt.

Oxford Advanced Learner's Dictionary (7th ed.). (2005). New York: Oxford University Press.

Timothy J. Newby and Ashlyn Heide .(1992).The Value of Mentoring. Performance improvement. *Quarterly*, 5(4), 2-15

ภาคผนวก

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย

1.1 ระดับผู้บริหารและข้าราชการระดับสูง (5 คน)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
1.	**นายธรรมนิตย์ สุมันตกุล**	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	-มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 35 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา
2.	**นายอภิมุข สุขประสิทธิ์**	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง -Diploma International Law Australian National University Australia	-มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 18 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการร่างกฎหมายประจำ
3.	**นายอัครวัฒน์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา**	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	-มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 35 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการร่างกฎหมายประจำ
4.	**นางสาวภาณุมาศ สิทธิเวคิน**	- นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - Doctorat en Droit Universite Paris II France	-มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 25 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการร่างกฎหมายประจำ
5.	**นายปกรณ์ นิลประพันธ์**	-นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - LL.M. The University of Sydney	-มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 27 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการร่างกฎหมายประจำ

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

1.2 ระดับผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มภารกิจ (5 คน)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
1.	นางพงษ์สวาท กายอรุณสุทธิ์	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	- มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายการเมืองและการปกครอง
2.	นายประเวศ อรรถสุภผล	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	- มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 16 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายสวัสดิการสังคม
3.	นางสาวนุชนาถ เกษมพิบูลย์ไชย	- นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย --นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - LL.M. / Case Western Reserve University	- มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายการค้าระหว่างประเทศและทรัพย์สินทางปัญญา
4.	นางสาววราลัย อ่อนนุ่ม	-นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - LL.M. (Intellectaul Property Law and Policy) University of Washington	- มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายเทคโนโลยีและการพลังงาน
5.	นางสาวธำรงลักษณ์ ลาพินี	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	- มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 18 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายทรัพยากรธรรมชาติ

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายกฎหมายที่มีลักษณะพิเศษ (5 คน)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
1.	นายจิตรพรต พัฒนสิน	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง - LL.M. (International business and legal study) University of Exeter UK.	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 14 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายการคลัง
2	นางสาวนริศรา แดงไผ่	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง
3.	นายฉนัดกิจ นิวาทวงษ์	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายกระบวนการยุติธรรมทางอาญา
4.	นางสมาพร นิลประพันธ์	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 14 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายการเกษตร
5.	นางสาวจีรภัทร์ การประเสริฐกิจ	- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 18 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (รวม 4 คน)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
1.	นางสิรินันท์ ปานเสมศรี	การศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ รวม 30 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา
2.	นางสาวพรเพ็ญ คำนูณวัฒน์	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาสถิติ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสารสนเทศทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ส่วนสารสนเทศ
3.	นางเกสินี แสงสุวรรณ	- ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนโยบายและแผน รวม 19 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ส่วนนโยบายและแผน
4	นางกรรณกนก ช่างกลึงเหมาะ	- ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ รวม 16 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ส่วนการเจ้าหน้าที่

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (รวม 6 คน)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
1.	นายโกมล จิรชัยสุทธิกุล	นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 14 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักกฎหมายปกครอง รักษาการในตำแหน่งกรรมการร่างกฎหมายประจำ
2	นายนพดล เภรีฤกษ์	นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศูนย์ข้อมูลกฎหมายกลาง
3.	นายธนาวัฒน์ สังข์ทอง	- นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ -นิติศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักสำนักหลักนิติบัญญัติ รักษาการในตำแหน่งกรรมการร่างกฎหมายประจำ
4.	นางณัฐนันทน์ อัศวเลิศศักดิ์	- นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - LL.M. / University of Kent at Canterbury	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 20 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักสำนักกฎหมายต่างประเทศ
5.	นางสาววันดี สุชาติกุลวิทย์	-นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - D.E.A. (กฎหมายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ) Universite De Paris I, - DOCTEUR EN DROIT (กฎหมายระหว่างประเทศ)	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 8 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายฝ่ายพัฒนากฎหมาย

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

	รายชื่อ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
		(Pantheon-Sorbonne),Paris, FRANCE	
6.	นายเชวง ไทยยิ่ง	-นิติศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย รวม 14 ปี -ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบัน สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน

แบบการสัมภาษณ์ เลขที่.....

แบบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 1 : แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา รวม 3 ข้อ

1. ชื่อ ..... นามสกุล .....
   สถานที่ปฏิบัติงาน.....
   ตำแหน่งปัจจุบัน .....
2. วุฒิการศึกษา .....
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....

ส่วนที่ 2 : แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยวิธีสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หลังจากนั้นจึงนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 โดยมีคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

1. ท่านคิดว่าสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องในการทำงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายคือด้านใด และศักยภาพของนักกฎหมายกฤษฎีกาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่พึงประสงค์ และควรได้รับการพัฒนาโดยระบบพี่เลี้ยงคือด้านใด เพราะเหตุใด

2. ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านรูปแบบระบบพี่เลี้ยง ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

3. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

4. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

5. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

6. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

7. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

8. . ท่านคิดว่าระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด้านการติดตามประเมินผล ควรเป็นเช่นใด เพราะเหตุใด

9. ท่านคิดว่าปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้แก่ปัจจัยใดบ้าง และในแต่ละปัจจัยควรปรับเปลี่ยนบทบาทหรือการดำเนินการอย่างใดเพื่อรองรับกับระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาประยุกต์ใช้

แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
ด้วยเทคนิค DELPHI รอบที่ 1

เรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ประกอบการทำวิจัยของนิสิตปริญญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถาม

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค DELPHI รอบที่ 1

แนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา และตอนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง7 ด้าน รวมทั้งหมด 75 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านต่างๆ ที่สมควรได้รับการพัฒนา	จำนวน 22 ข้อ	(ข้อ 1- 22)

ส่วนที่สอง ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

1. ด้านรูปแบบ	จำนวน 13 ข้อ	(ข้อ 1 - 13)
2. ด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง	จำนวน 7 ข้อ	(ข้อ 14 - 20)
3. ด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	จำนวน 17 ข้อ	(ข้อ 21 - 37)
4. ด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	จำนวน 11 ข้อ	(ข้อ 38 - 48)
5.ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	จำนวน 14 ข้อ	(ข้อ 49 - 62)
6.ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง	จำนวน 7 ข้อ	(ข้อ 63 - 69)
7.ด้านการติดตามประเมินผล	จำนวน 6 ข้อ	(ข้อ 70 -75)

<u>ส่วนที่หนึ่ง</u> ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

คำชี้แจง

1. โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านนั้น เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านนั้น เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านนั้น เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านนั้น เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาด้านนั้น เป็นศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายด้าน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I .ด้าน ความรู้ความสามารถ						
1	ด้านกฎหมาย						

ข้อที่	รายด้าน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I .ด้าน ความรู้ความสามารถ						
1	ด้านกฎหมาย						
2	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง						
3	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง						
4	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการบริหารจัดการ						
5.	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ						
6	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการสื่อสารและกระบวนการเรียนรู้และการประมวลผล						
	II. ด้านทักษะในการทำงาน						
7	2.1 <u>ทักษะด้านเทคนิค</u> ทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็น (Technical Skill)						
8	2.2 <u>ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน</u> การประสานงาน (Coordination)						
9	การมีส่วนร่วม (Participation)						
10	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem – solving skill)						
11	การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม						
12	การสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง(Attitudinal Compliance) เช่น การเปลี่ยนแปลงงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการมีทัศนคติเชิงบวก						
	III. ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit)						
13	ความรับผิดชอบต่อตนเอง เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีวินัย บุคลิกภาพ การรักษาระดับการควบคุมอารมณ์ การแสดงทัศนะ การรักษาศักดิ์ศรีแห่งตน						

ข้อที่	รายด้าน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
14	ความรับผิดชอบต่องาน เช่น ความใส่ใจต่อการทำงาน ความครบถ้วน ความถูกต้อง ตลอดจนคุณภาพของงาน เพื่อให้งานเกิดความสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
15	ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว						
16	ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน						
	IV. ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind						
17	การคิดในเชิงกฎหมาย						
18	การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นตรรกะ ชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย						
19	การคิดเชิงเปรียบเทียบ						
20	การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก						
21	การคิดอย่างรอบด้าน ในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคตได้						
22	มีระบบการกลั่นกรองความคิด (การชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ)						

ความคิดเห็น

☐ เหมาะสม

☐ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขดังนี้ คือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<u>ส่วนที่สอง</u> องค์ประกอบเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

1.การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา**ในด้านรูปแบบ**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการูปแบบนั้น เป็นรูปแบบที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการูปแบบนั้น เป็นรูปแบบที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการูปแบบนั้น เป็นรูปแบบที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการูปแบบนั้น เป็นรูปแบบที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการูปแบบนั้น เป็นรูปแบบที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รูปแบบ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I. รูปแบบในภาพรวม :						
1	ไม่เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)						
2	ไม่เป็นทางการ รวมกลุ่มดำเนินการแบบจิตอาสา (แยกต่างหากจากระบบงานปกติ)						
3	ผสมผสาน แล้วแต่ระดับการปฏิบัติงาน และกิจกรรม						
4	เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)						
	II. กลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ :						
5	กรณีบุคลากรบรรจุใหม่						
6	กรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน						
7	กรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายฯ						
	III. วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ :						
8	ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ						
9	ดำเนินการในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง						
10	ทำเป็นโครงการ / กิจกรรมเป็นการเฉพาะผ่านเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพอื่นที่มีอยู่ เช่น การฝึกอบรม (In-house training) การเสวนา						
	IV. ระยะเวลาในการดำเนินการ :						
11	มีกำหนดระยะเวลา แล้วแต่กิจกรรมและความจำเป็นของเรื่อง						
12	ทำอย่างไม่ต่อเนื่อง						
13	ทำอย่างต่อเนื่อง						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

2. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บทบาทหน้าที่นั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ควรกำหนดให้มีในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บทบาทหน้าที่นั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ควรกำหนดให้มีในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บทบาทหน้าที่นั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ควรกำหนดให้มีในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บทบาทหน้าที่นั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ควรกำหนดให้มีในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บทบาทหน้าที่นั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ควรกำหนดให้มีในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
14	ถ่ายทอดวิธีการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมาย /กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมายในภาพรวม						
15	ถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการร่างกฎหมาย/กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย						
16	ถ่ายทอดเทคนิคการวิเคราะห์ และการยกร่างกฎหมายแต่ละลักษณะ ทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ						
17	ถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจา/ด้วยลายลักษณะอักษร ทั้งต่อตัวบุคคล และต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ						
18	ช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ ทั้งนี้ ตามที่ได้รับมอบหมาย						
19	ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ						
20	ถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

3. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยง และผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I. ด้านรูปแบบ						
21	รูปแบบ : เป็นทางการ แยกเป็นระบบออกมาต่างหาก โดยให้สำนักงานฯ กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการดำเนินการของระบบพี่เลี้ยงให้ชัดเจน						
22	รูปแบบ : ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องและหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา						
	II. ผู้มีอำนาจในการคัดเลือก						
23	ให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นผู้คัดเลือก						
24	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้คัดเลือก						
25	ให้ผู้อำนวยการฝ่าย สำนัก ศูนย์ เป็นผู้คัดเลือก						
26	ให้สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน เป็นผู้คัดเลือก						
	III. เงื่อนไขการคัดเลือก						
27	การคัดเลือก: ควรคำนึงถึงวัยวุฒิประกอบด้วยโดยผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงควรมีอายุมากกว่าผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง						
28	การคัดเลือก : ควรคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ						
	IV. คุณสมบัติเฉพาะตัวของพี่เลี้ยง						
29	ควรมีคุณสมบัติโดยทั่วไปต่อไปนี้						
	(1) เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร						
	(2) มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ						
	(3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น						
	(4) มีทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีวาจาดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ข้อที่	ลักษณะการคัดเลือกพี่เลี้ยง และผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	(5) มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถจูงใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้						
30	ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัวเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ						
31	มีความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจ						
	V. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง						
32	ควรกำหนดแตกต่างกันในแต่ละระดับ						
33	ควรคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ						
	VI. ระยะเวลา: ด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง						
34	กรณีระดับต้น : พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริง ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 2 ปี						
35	กรณีระดับต้น : พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริง ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี						
36	กรณีที่เป็นงานที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้น ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี						
37	กรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกา พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ทำงานในด้านดังกล่าว ไม่น้อยกว่า 5 ปี						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

4. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I.รูปแบบในการมอบหมาย						
38	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยถือเป็นสวนที่แยกต่างหากออกจากงานประจำตามปกติด โดยถือว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากงานปกติ						
39	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงาน						
40	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการโดยถือว่าเป็นส่วนที่แยกออกจากงานประจำตามปกติ ในลักษณะของการรวมกลุ่มกันอย่างจิตอาสา						
41	ลักษณะผสมผสานกัน การมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการโดยให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณา ตามระดับการปฏิบัติงาน และลักษณะงาน						
	II. ผู้มีอำนาจมอบหมาย						
42	ให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นผู้พิจารณามอบหมาย						
43	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้พิจารณามอบหมาย						
44	ให้ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนัก เป็นผู้พิจารณามอบหมาย						
45	ให้ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน เป็นผู้พิจารณามอบหมาย						
	III. ลักษณะการมอบหมาย						
46	ควรคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศประกอบด้วย						
47	ลักษณะการมอบหมาย : ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหนึ่งคน (1:1)						

ข้อที่	ลักษณะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
48	ลักษณะการมอบหมาย : ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน (1: >1)						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ลักษณะ การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I. ลักษณะการพัฒนา						
49	สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน โดยให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น						
50	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน / อนุกรรมการ/หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายใน /ภายนอกสำนักงานฯ						
51	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการมอบหมายให้ไปช่วยราชการแก่หน่วยงานหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสำนักงานฯ (ติดตามเพื่อเรียนรู้งานกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในขณะที่ช่วยราชการด้านนั้นๆ)						
52	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ						
	II. ผู้มีบทบาทในการพัฒนา						
53	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ						
54	ควรเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย						
55	ควรเป็น สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน ในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ						
	III. ลักษณะการฝึกอบรม						
56	ควรประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่างๆ ได้โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อมิให้เป็นภาระ						

ข้อที่	ลักษณะ การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
57	ควรวางแผนการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและเป็นแม่แบบที่ดีตรงตามความต้องการของสำนักงานฯ						
	IV. ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรม						
58	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ						
59	ควรเป็นกลุ่มภารกิจแต่ละกลุ่ม หรือฝ่ายกฎหมายเฉพาะแต่ละฝ่าย						
60	ควรกำหนดให้สถาบันนักกฎหมายมหาชน มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านต่างๆ ที่จำเป็นแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นการเฉพาะ						
	V. ลักษณะการดำเนินการ						
61	ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง						
62	ควรมีความต่อเนื่อง						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I. ลักษณะการส่งเสริม สนับสนุน						
63	ควรเป็นตัวเงิน						
64	ไม่ควรเป็นตัวเงิน แต่ควรเป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป						
	II. ลักษณะการจูงใจ						
65	ควรให้การ Recognition แก่พี่เลี้ยง						
66	ไม่ควรเน้นที่ตัวพี่เลี้ยง แต่เน้นถึงความสำคัญของงานและองค์การ รวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ						
	III. ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง						
67	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูง						
68	ควรเป็นของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย						
69	ควรเป็นของสถาบันนักกฎหมายมหาชน ในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการติดตามประเมินผล**

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยความหมายระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการติดตามประเมินผลระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการติดตามประเมินผลระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการติดตามประเมินผลระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการติดตามประเมินผลระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะการติดตามประเมินผลระบบพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ลักษณะนั้น เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ลักษณะการติดตาม ประเมินผลระบบพี่เลี้ยง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	I. การติดตามประเมินผล						
70	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)ให้สูงขึ้น						
71	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และในด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)						
72	ควรประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ และความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ในงาน						
73	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind						
	II. วิธีการประเมิน						
74	ประเมินทางเดียวโดยผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง						
75	ประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมาย และจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
ด้วยเทคนิค DELPHI รอบที่ 2

เรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ประกอบการทำวิจัยของนิสิตปริญญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพที่ควรพัฒนา และการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในแต่ละด้านเพิ่มเติมและปรับแก้ไขจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งรวบรวมได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ประการที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้นำคำตอบที่ได้ให้ความคิดเห็นไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มาพิจารณาอีกครั้งว่าท่านยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่

2. เมื่อพิจารณาแต่ละข้อความแล้ว ขอความกรุณาให้ท่านโปรดกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยความหมายของระดับความคิดเห็น เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา การเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา การเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา การเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา การเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา การเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับน้อยที่สุด

3. เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อ และในกรณีที่ความคิดเห็นของท่านในรอบนี้ อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งหมายความว่าความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอรับทราบเหตุผลของท่านด้วย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยต่อไป

คำชี้แจงค่าที่นำเสนอในแบบสอบถามรอบที่ 2

ค่าที่นำเสนอในแบบสอบถามฉบับนี้ ได้มาจากแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าที่เป็นคำตอบของท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ใช้สัญลักษณ์ •

2. ค่ามัธยฐาน (Median) ซึ่งเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่านใช้สัญลักษณ์ ★

ค่ามัธยฐาน (Median) แต่ละระดับ หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ลักษณะของศักยภาพ (สำหรับส่วนที่หนึ่ง) และองค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) (สำหรับส่วนที่สอง) ในด้านนั้น เป็นลักษณะที่เหมาะสมแก่การพัฒนาและการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในระดับมากน้อยเพียงใด ดังนี้

ค่ามัธยฐาน	4.50 – 5.00	=	ระดับความสำคัญมากที่สุด
ค่ามัธยฐาน	3.50 – 4.49	=	ระดับความสำคัญมาก
ค่ามัธยฐาน	2.50 – 3.49	=	ระดับความสำคัญปานกลาง
ค่ามัธยฐาน	1.50 – 2.49	=	ระดับความสำคัญน้อย
ค่ามัธยฐาน	1.00 – 1.49	=	ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($Q_3 - Q_1$) เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน ใช้แทนด้วยสัญลักษณ์ดังนี้ ⟷

การแปลค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 – Q1)

ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน มีความคิดเห็นต่อข้อความนั้น ๆ สอดคล้องกัน
ค่ามากกว่า 1.50 หมาย	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน มีความคิดเห็นต่อข้อความนั้น ๆ ไม่สอดคล้องกัน

การแปลความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 – Q1)

ในกรณีที่เป็นคำตอบของท่านที่อยู่ในขอบเขต ⟷ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน

ในกรณีที่เป็นคำตอบของท่านที่อยู่นอกขอบเขต ⟷ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน

หมายเหตุ

กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย • ในข้อคำถามของท่านแสดงว่าในรอบที่ผ่านมาท่านไม่ได้ให้คำตอบในข้อคำถามนั้น

กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย ★ และ ⟷ ในข้อคำถาม เป็นข้อคำถามที่เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ผ่านมา ให้ท่านให้ระดับความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในข้อนั้น ๆ

ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I .ด้าน ความรู้ความสามารถ										
1	ด้านกฎหมาย		★ ⟷	• ✓			**4.50**	**4.80**	**3.80**	**1.00**	
2	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง		★ ⟷ ✓		•		4.10	4.50	3.00	1.50	

การแปลความหมายข้อ 1

1. ค่ามัธยฐาน ★ = 4.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถในด้านกฎหมายเป็นลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 - Q1) = 4.80-3.80 = 1.00 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความ “ด้านกฎหมาย” นั้น มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

3. เครื่องหมาย • หมายถึง ระดับความคิดเห็นเดิมของท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ได้ให้ระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3

4. ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงให้ระดับความคิดเห็นเดิม คือ 3 (เครื่องหมาย ✓) ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่า Q3 – Q1 ในกรณีนี้ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่าน ***<u>โปรดให้เหตุผลหรือข้อเสนอแนะประกอบด้วย</u>***

การแปลความหมายข้อ 2

1. ค่ามัธยฐาน ★ = 4.10 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถในด้านกฎหมายเป็นลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับมาก

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 - Q1) = 4.50-3.00 = 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความ “ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง” นั้น มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

3. เครื่องหมาย • หมายถึง ระดับความคิดเห็นเดิมของท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ได้ให้ระดับความคิดเห็นเท่ากับ 2

4. ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบ โดยให้ระดับความคิดเห็นใหม่ คือ 4 (เครื่องหมาย ✓) ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่า Q3 – Q1 ในกรณีนี้ ท่านไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบ เนื่องจากผลสรุปคำตอบของท่านในรอบนี้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 ท่าน

<u>ส่วนที่หนึ่ง</u> ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I .ด้าน ความรู้ความสามารถ										
1	ด้านกฎหมาย	★					**5.00**	**5.00**	**5.00**	**0.00**	
2	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง		★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
3	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านเศรษฐศาสตร์การเมือง		★ ↔				**4.00**	**4.50**	**3.00**	**1.50**	
4	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการบริหารจัดการ		★ ↔				**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
5.	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		★ ↔				**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
6	ศาสตร์อื่นนอกจากกฎหมาย : ด้านการสื่อสาร และกระบวนการเรียนรู้และการประมวลผล		★ ↔				**4.00**	**4.50**	**3.00**	**1.50**	
	II. ด้านทักษะในการทำงาน										
7	2.1 <u>ทักษะด้านเทคนิค</u> ทักษะในการยกร่างกฎหมาย/ให้ความเห็น (Technical Skill)	★					**5.00**	**5.00**	**5.00**	**0.00**	
8	.2 <u>ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงาน</u> การประสานงาน (Coordination)	↔	★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
9	การมีส่วนร่วม (participation)		★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
10	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา(Problem–solving skill)		★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
11	การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
12	การสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudinal Compliance) เช่น การเปลี่ยนแปลงงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการมีทัศนคติเชิงบวก		★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	III. ด้านนิสัยในการทำงาน (Habit)										
13	ความรับผิดชอบต่อตนเอง เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีวินัย บุคลิกภาพ การรักษาระดับการควบคุมอารมณ์ การแสดงทัศนะ การรักษาศักดิ์ศรีแห่งตน	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
14	ความรับผิดชอบต่องาน เช่น ความใส่ใจต่อการทำงาน ความครบถ้วน ความถูกต้อง ตลอดจนคุณภาพของงาน เพื่อให้งานเกิดความสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
15	ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายของงานราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
16	ความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในงาน	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	IV. ด้านกระบวนความคิดแบบ Legal Mind										
17	การคิดในเชิงกฎหมาย	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
18	การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นตรรกะ ชอบด้วยเหตุผลทางกฎหมาย	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
19	การคิดเชิงเปรียบเทียบ	★ ◄——►					**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
20	การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
21	การคิดอย่างรอบด้าน ในเชิงบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงอนาคตได้	★					**5.00**	**5.00**	**5.00**	**0.00**	
17	การคิดในเชิงกฎหมาย	◄——►	★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

<u>ส่วนที่สอง</u> องค์ประกอบเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

1.การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านรูปแบบ**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I. รูปแบบในภาพรวม :										
1	ไม่เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)		★ ⟷				**4.00**	**4.50**	**3.00**	**1.50**	
2	ไม่เป็นทางการ รวมกลุ่มดำเนินการแบบจิตอาสา (แยกต่างหากจากระบบงานปกติ)			★ ⟷			**3.00**	**4.00**	**2.00**	**2.00**	
3	ผสมผสาน แล้วแต่ระดับการปฏิบัติงาน และกิจกรรม		⟷ ★				**4.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	
4	เป็นทางการ (ผ่านการสอนงานที่มีอยู่เดิม)		⟷ ★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
	II. กลุ่มคนที่จะนำมาประยุกต์ใช้										
5	กรณีบุคลากรบรรจุใหม่		⟷ ★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
6	กรณีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน		★ ⟷				**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
7	กรณีที่ปฏิบัติงานตามปกติในแต่ละฝ่ายฯ	★					**5.00**	**5.00**	**5.00**	**0.00**	
	III. วิธีการนำมาประยุกต์ใช้										
8	ดำเนินการไปพร้อมกับการสอนงานในเนื้องานปกติ	★ ⟷					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
9	ดำเนินการในลักษณะที่ให้มีการหมุนเวียน สลับปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง			★ ⟷			**3.00**	**4.00**	**2.00**	**2.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
10	ทำเป็นโครงการ / กิจกรรมเป็นการเฉพาะผ่านเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพอื่นที่มีอยู่ เช่น การฝึกอบรม (In-house training) การเสวนา		★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
	IV. ระยะเวลาในการดำเนินการ :										
11	มีกำหนดระยะเวลาแล้วแต่กิจกรรมและความจำเป็นของเรื่อง		★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
12	ทำอย่างไม่ต่อเนื่อง					★	**1.00**	**2.00**	**1.00**	**1.00**	
13	ทำอย่างต่อเนื่อง	★					**5.00**	**5.00**	**4.50**	**0.50**	

2. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
14	ถ่ายทอด**วิธีการทำงาน**ในกระบวนการร่างกฎหมาย / กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย**ในภาพรวม**	★ ◄——►					5.00	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
15	ถ่ายทอด**ประสบการณ์**ในการทำงานใน**แต่ละขั้นตอน**ในกระบวนการร่างกฎหมาย/ กระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนวัตกรรมใหม่และการทำงานแบบเครือข่าย	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
16	ถ่ายทอด**เทคนิคการวิเคราะห์และการยกร่าง**กฎหมายแต่ละลักษณะ ทั้งในเชิงลึกและในเชิงระบบ	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
17	**ถ่ายทอดเทคนิค**การสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การซักถาม การจับประเด็น การสืบค้น การเข้าชี้แจง การนำเสนอด้วยวาจา/ด้วยลายลักษณะอักษร ทั้งต่อตัวบุคคลและต่อที่ประชุมในระดับต่าง ๆ	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
18	ช่วยเหลือ สนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนขององค์การ ทั้งนี้ ตามที่ได้รับมอบหมาย	◄—— ★ ——►					**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
19	ถ่ายทอด**วัฒนธรรมองค์กร**จากรุ่นสู่รุ่นเพื่อสร้างตระหนักรู้ถึงความสำคัญขององค์การและภารกิจขององค์การ	★ ⟷					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
20	ถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ในศาสตร์ด้านอื่นกับการทำงานในกระบวนการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย	⟷	★ ⟷	⟷			**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

3. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลักสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I. ด้านรูปแบบ										
21	รูปแบบ : เป็นทางการ แยกเป็นระบบออกมาต่างหาก โดยให้สำนักงานฯ กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการดำเนินการของระบบพี่เลี้ยงให้ชัดเจน		★ ◄	►			**3.00**	**4.00**	**1.50**	**2.50**	
22	รูปแบบ : ไม่เป็นทางการ โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม โดยการคัดเลือกหรือกำหนดตัวบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติหน้าที่ โดยอิงกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่อง และหลักเกณฑ์ในการพิจารณามอบหมายบุคคลเป็นเลขานุการฯ ในคณะกรรมการกฤษฎีกา		★ ◄	►			**4.00**	**4.00**	**2.50**	**1.50**	
	II. ผู้มีอำนาจในการคัดเลือก										
23	ให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นผู้คัดเลือก		◄	★ ►			**3.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
24	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้คัดเลือก		★ ◄	►			**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
25	ให้ผู้อำนวยการฝ่าย สำนักศูนย์ เป็นผู้คัดเลือก	◄	★	►			**4.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
26	ให้**สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชน** เป็นผู้คัดเลือก				★		**2.00**	**3.00**	**1.00**	**2.00**	
	III. เงื่อนไขการคัดเลือก										
27	**การคัดเลือก:** ควรคำนึงถึงวัยวุฒิประกอบด้วยโดยผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงควรมีอายุมากกว่าผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง			★			**3.00**	**5.00**	**2.00**	**3.00**	
28	**การคัดเลือก :** ควรคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของพี่เลี้ยงมากกว่าวัยวุฒิ	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	IV. คุณสมบัติเฉพาะตัวของพี่เลี้ยง										
29	ควรมีคุณสมบัติโดยทั่วไปต่อไปนี้ (1) เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	(2) มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ	★					**5.00**	**5.00**	**4.50**	**0.50**	
	(3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	(4) มีทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีวาจาดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	★					**5.00**	**5.00**	**4.50**	**0.50**	
	(5) มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถจูงใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	★					**5.00**	**5.00**	**4.50**	**0.50**	
30	ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัวเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานและระเบียบโดยทั่วไปขององค์การ	★					**5.00**	**5.00**	**4.50**	**0.50**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
31	มีความพร้อมทั้งเวลา ร่างกายและจิตใจ	★ ←→					**5.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	
	V. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง										
32	ควรกำหนดแตกต่างกันในแต่ละระดับ		★ ←→				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
33	ควรคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานจริงมากกว่าระยะเวลาในการรับราชการ	★ ←→					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	VI. ระยะเวลา: ด้านประสบการณ์ของพี่เลี้ยง										
34	**กรณีระดับต้น :** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริง ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 2 ปี				★		**2.00**	**2.00**	**2.00**	**0.00**	
35	**กรณีระดับต้น :** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายจริง ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี		★ ←→				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
36	**กรณีที่เป็นงานที่สำนักงานฯ ตรวจพิจารณาเอง** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้น ขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 3 ปี		★ ←→				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
37	**กรณีที่เป็นงานด้านการร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมายซึ่งต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกา** พี่เลี้ยงควรมีประสบการณ์ทำงานในด้านดังกล่าว ไม่น้อยกว่า 5 ปี		★ ←→				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

4. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I.รูปแบบในการมอบหมาย										
38	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยถือเป็นสวนที่แยกต่างหากออกจากงานประจำตามปกติ โดยถือว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากงานปกติ			★ ◄——►			**3.00**	**5.00**	**2.00**	**3.00**	
39	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานผ่านการปฏิบัติงานจริงตามแฟ้มงาน		★ ◄——►				**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
40	มอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ โดยถือว่าเป็นส่วนที่แยกออกจากงานประจำตามปกติ ในลักษณะของการรวมกลุ่มกันอย่างจิตอาสา			★ ◄——►			**3.00**	**4.00**	**2.00**	**2.00**	
41	ลักษณะผสมผสานกัน การมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจในการมอบหมายที่จะพิจารณาตามระดับการปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	★ ◄——►					**5.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	II. ผู้มีอำนาจมอบหมาย										
42	ให้ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็นผู้พิจารณามอบหมาย		★ ↔	★			**3.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
43	ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้พิจารณามอบหมาย	★ ↔					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
44	ผู้ให้ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ศูนย์ สำนักฯ เป็นผู้พิจารณามอบหมาย		★ ↔				**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
45	ให้ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนเป็นผู้พิจารณามอบหมาย				★		**2.00**	**2.00**	**2.00**	**0.00**	
	III. ลักษณะการมอบหมาย										
46	**ควรคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องของเพศประกอบด้วย**	★ ↔					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
47	**ลักษณะการมอบหมาย : ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหนึ่งคน (1:1)**		★ ↔				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
48	**ลักษณะการมอบหมาย : ให้จับคู่พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในลักษณะพี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อผู้ที่อยู่ในความดูแลหลายคน (1: >1)**		★ ↔				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

5. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I. ลักษณะการพัฒนา										
49	สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญแก่พี่เลี้ยงอย่างชัดเจน โดยให้โอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้ทำงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้เพิ่มขึ้น		★ ⟷				**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
50	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการให้ติดตามผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาดูงานในคณะทำงาน / อนุกรรมการ/หรือการประชุมชี้แจงอื่นภายนอกสำนักงานฯ ตลอดจนมอบหมายให้เป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทั้งภายใน /ภายนอกสำนักงานฯ		⟷ ★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
51	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการมอบหมายให้ไปช่วยราชการแก่หน่วยงานหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสำนักงานฯ (ติดตามเพื่อเรียนรู้งานกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในขณะที่ช่วยราชการด้านนั้นๆ)		⟷ ★ ⟶				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
52	สำนักงานฯ ควรสร้างเสริมองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติม โดยการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้า		⟷ ★				**4.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	รับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่พี่เลี้ยงนั้นปฏิบัติราชการ										
	II. ผู้มีบทบาทในการพัฒนา										
53	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ	★ ←	→				**5.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	
54	ควรเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจและฝ่ายกฎหมาย		★ ←	→			**4.00**	**4.00**	**2.00**	**2.00**	
55	ควรเป็น สถาบันพัฒนานักกฎหมายมหาชนในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ		★ ←	→			**3.00**	**4.00**	**2.50**	**1.50**	
	III. ลักษณะการฝึกอบรม										
56	ควรประยุกต์การฝึกอบรมพี่เลี้ยงเข้ากับการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานฯ ในระดับต่างๆ ได้โดยไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อมิให้เป็นภาระ		★ ←	→			**4.00**	**4.00**	**3.00**	**1.00**	
57	ควรวางแผนการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและเป็นแม่แบบที่ดีตรงตามความต้องการของสำนักงานฯ	←	★	→			**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	IV. ผู้มีบทบาทในการฝึกอบรม										
58	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยสำนัก ศูนย์ ที่รับผิดชอบด้านวิชาการ	★					**5.00**	**5.00**	**3.50**	**1.50**	
59	ควรเป็นกลุ่มภารกิจแต่ละกลุ่ม หรือฝ่ายกฎหมายเฉพาะแต่ละฝ่าย		★				**4.00**	**4.50**	**3.00**	**1.50**	
60	ควรกำหนดให้สถาบันนักกฎหมายมหาชน มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นการเฉพาะ			★			**3.00**	**5.00**	**2.50**	**2.50**	
	V. ลักษณะการดำเนินการ										
61	ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง				★		**2.00**	**3.00**	**1.00**	**2.00**	
62	ควรมีความต่อเนื่อง	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

6. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I. ลักษณะการส่งเสริมสนับสนุน										
63	ควรเป็นตัวเงิน			★			**2.00**	**3.00**	**1.00**	**2.00**	
64	ไม่ควรเป็นตัวเงิน แต่ควรเป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับคุณค่าและประโยชน์ในการดำเนินการของภารกิจด้านนี้ และโอกาสในการนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการมาปรับปรุงองค์การต่อไป	★					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	II. ลักษณะการจูงใจ										
65	ควรให้การ Recognition แก่พี่เลี้ยง		★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
66	ไม่ควรเน้นที่ตัวพี่เลี้ยง แต่เน้นถึงความสำคัญของงานและองค์การรวมทั้งประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับ		★				**4.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
	III. ผู้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง										
67	ควรเป็นสำนักงานฯ โดยผู้บริหารระดับสูง	★					**5.00**	**5.00**	**3.00**	**2.00**	
68	ควรเป็นของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ หรือผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย		★				**4.00**	**4.50**	**3.00**	**1.50**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
69	ควรเป็นของ**สถาบันนักกฎหมายมหาชน** ในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานฯ			★ ⟷			**3.00**	**3.00**	**2.00**	**1.00**	

7. การประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยงพัฒนาเพื่อศักยภาพของบุคลากรสายงานหลัก สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **ในด้านการติดตามประเมินผล**

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
	I. การติดตามประเมินผล										
70	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)ให้สูงขึ้น	★	⟷				**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
71	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านเทคนิคการยกร่างและตรวจพิจารณาร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย และในด้านทักษะในการทำงานด้านอื่นที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)	★	⟷				**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
72	ควรประเมินผลการพัฒนาด้านนิสัยที่จำเป็นในการทำงานของผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อตัวเอง ความรับผิดชอบต่องาน ความเข้าใจและตระหนักรับรู้ในความสำคัญและเป้าหมายงานราชการ และความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ในงาน	★	⟷				**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				เหตุผลหรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Md	Q3	Q1	IR	
73	ควรประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านกระบวนความคิดแบบ Legal mind	★ ⟷					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	
	II. วิธีการประเมิน										
74	ประเมินทางเดียวโดยผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง			★ ⟷			**3.00**	**3.00**	**1.00**	**2.00**	
75	ประเมินสองทาง ทั้งจากผู้ซึ่งมีอำนาจในการมอบหมายและจากผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล (น้องเลี้ยง)	★ ⟷					**5.00**	**5.00**	**4.00**	**1.00**	

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล นางสุริศา ไขว้พันธุ์

วัน เดือน ปีเกิด 1 มีนาคม 2513

สถานที่เกิด จังหวัดอุทัยธานี

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2530 - 2534 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
นิติศาสตร์บัณฑิต

สถานที่ทำงาน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ตำแหน่งปัจจุบัน นักกฎหมายกฤษฎีกาชำนาญการพิเศษ
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายการศึกษา 2

ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2535 -2540 นิติกร
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
พ.ศ. 2541 -2555 ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการใน
คณะกรรมการกฤษฎีกา

ที่อยู่ปัจจุบัน 31/92 ถนนพุทธมณฑลสายสอง ซอย 21
แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา
กรุงเทพมหานคร 10170