

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

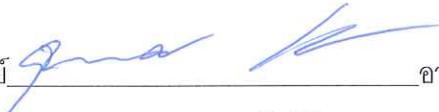
ธงไทย ทองดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2562

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล
ของไทย ทงดี
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์  อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.จuthamas แก้วพิจิตร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์  ประธานกรรมการ
(ดร.อรนุช พงษ์พิบูลธรรม)

รองศาสตราจารย์  กรรมการ
(ดร.จuthamas แก้วพิจิตร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์  กรรมการ
(ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ)

รองศาสตราจารย์  คณบดี
(ดร.สมบัติ กุสุมาวลี)

สิงหาคม 2562

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล
ชื่อผู้เขียน	นายธงไทย ทองดี
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2562

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ 1) ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและดำเนินการมาอย่างน้อย 2 ปี 6 ส่วนราชการ จำนวน 6 คน ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และ 2) ส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 40 ส่วนราชการ จำนวน 57 คน ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในการเก็บข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปประเด็น

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มต้น เป็นช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (น้องเลี้ยง) ไปศึกษาในต่างประเทศ 2) ช่วงกลาง เป็นช่วงที่น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (น้องเลี้ยง) กำลังศึกษาในต่างประเทศ และ 3) ช่วงปลาย เป็นช่วงที่น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (น้องเลี้ยง) กลับเข้าทำงานในส่วนราชการ สำหรับผลการศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ พบว่า มี 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร 3) วิธีการพัฒนา 4) การมอบหมายงาน 5) การให้คำปรึกษาและระบบพี่เลี้ยง 6) เส้นทางอาชีพ และ 7) การสร้างแรงจูงใจ

ABSTRACT

Title of Thesis	Mentoring Management for Government Scholarship Officers
Author	Mr. Thongthai Thongdee
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2019

The purposes of this paper were to explore the process of mentoring management, focusing on mentors and government scholarship mentees, and the key success factors. This paper was based on qualitative research with 2 data collective methods that consisted of 1) Semi-structured Interview of 6 government officers from 6 government services where managing mentoring systems were applied more than 2 years. 2) Workshop in term of "Mentoring development" covered 40 government services which combined 57 informants. The finding showed the result of this study to 3 parts of the mentoring management process; 1) First step: Before receiving government scholarships to study abroad. 2) Second step: The government scholarship officer while studying abroad. 3) Third step: After the government scholarship officer graduated and went back to work in the government service. In addition, the key successful factors were job and organizational culture, executives support, development process, job assignment, coaching and mentoring, career path and motivation. This paper provides a guide for executives who develop mentoring system in their organization.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการที่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล สำเร็จได้ด้วยการ
เชื้อเพื่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความร่วมมืออย่างดียิ่งของหลายท่าน และคณาจารย์และ
เจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ขอขอบพระคุณ
ผศ.ดร. อรณัฐ พงษ์พิบูลธรรม ประธานที่ปรึกษา รศ.ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษา
และ ผศ.ดร. สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ ที่สละเวลาและยินดีให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อใ้
งานวิจัยนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการ
บริหารจัดการที่เลี้ยงทุกท่าน ที่สละเวลาและเชื้อเพื่อข้อมูลให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ และมีคุณค่าต่อการนำไปประยุกต์ใช้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนท่านเจ้าของ
เอกสารและผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึง รวมถึงกัลยาณมิตรทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่มีส่วน
ช่วยเหลือ รั้งบัง และให้คำแนะนำ ใ้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ธงไทย ทองดี

กรกฎาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 คำถามวิจัย	5
1.4 วิธีดำเนินการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.7 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System)	21
และปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรประสบความสำเร็จ	
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	52
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	60
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	60
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	61

บทที่ 4 ผลการวิจัย	63
4.1 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล	63
4.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการ พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ	76
บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	80
5.1 การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลมีกระบวนการอย่างไร	80
5.2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ในส่วนราชการประสบความสำเร็จ	84
5.3 การอภิปรายผลการศึกษา	86
5.4 ข้อเสนอแนะ	90
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	100
ตารางสรุปความถี่ของข้อมูล	101
ประวัติผู้เขียน	113

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การสังเคราะห์ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System)	24
2.2 ตารางสังเคราะห์กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง	45
2.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรล้มเหลว	51
3.1 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)	53
3.2 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลแบบการประชุม เชิงปฏิบัติการ (Workshop)	54

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การแบ่งกลุ่มบุคลากรงานจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ ชีตสมรรถนะ (Competency) ศักยภาพ (Potential)	15
2.2 7 ขั้นตอนของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ของกระทรวงสาธารณสุข ประเทศเคนยา	35
2.3 แบบจำลอง กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Generic Implementation Flow for a Facilitated Mentoring Process	36
2.4 กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Small Public Sector Mentoring Program	39
2.5 แบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Tumor Registrars Association of California Mentoring Program	41
2.6 กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Mentoring Program Activity Flow for RINA Accountancy Corporation.	43
3.1 การแบ่งกลุ่มของตัวกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560	58
3.2 การแสดงความคิดเห็นและสรุปกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล พร้อมเสนอแนะกระบวนการที่สำคัญ	59
3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ พร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลของส่วนราชการที่ดำเนินการผ่านมาแล้ว	59
3.4 นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ	60

4.1	กระบวนการจำลองของการบริหารจัดการฟิสิกส์และน้องเล็ก ที่ได้รับทุนรัฐบาล	75
5.1	จำลองภาพกระบวนการของการบริหารจัดการฟิสิกส์และน้องเล็ก ที่ได้รับทุนรัฐบาล	81

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ความเจริญก้าวหน้าของประเทศจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีคนเก่งในองค์กรภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และองค์กรภาครัฐของแต่ละประเทศ ผลักดันให้ประสบความสำเร็จ (สุदारัตน์ โยธาภิบาล, 2557) The World Federation of People Management Association (WFPMA) and the Boston Consulting Group (BCG อ้างถึงใน พชร สันทัด และคณะ, 2557) ได้ศึกษาวิจัยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะมีรายได้สูงและสามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้นาน นอกจากนี้พบว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้ถือเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) ตามรูปแบบ The Performance Analysis Model (Goodstein & Pfeiffer, 1984) กล่าวคือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้นมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Competitive Advantage) (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549) รวมถึงช่วยให้องค์กรดำรงอยู่และสามารถเจริญเติบโตต่อไป (Goodstein & Pfeiffer, 1984; Schweyer, 2004; Goldsmith & Carter, 2010)

ปี ค.ศ. 2017 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับให้อยู่ที่ 73 จาก 100 ประเทศ ในการวัดดัชนีชี้ความสามารถในการแข่งขันการผลิต ดึงดูด และรักษาคนเก่งทั่วโลก (The Global Talent Competitiveness Index 2017) ผลวิจัยนี้จัดทำโดยสถาบัน INSEAD, HCLI ร่วมกับ กลุ่มบริษัท อีทีเคไอ พบว่า หลักสำคัญในการดึงดูด รักษา และพัฒนาคนเก่ง คือการลงทุนกับการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับงาน การศึกษาที่สร้างความรู้ความชำนาญในสายอาชีพ (INSEAD, 2017) จากการศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างระบบบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดย พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) พบว่า ภาคเอกชนของประเทศไทยมีภาวการณ์ขาดแคลนคนเก่ง มีการย้ายงานและดับเปลี่ยนงานบ่อย และสัญญาจ้างงานมีระยะเวลาสั้นลง ซึ่งถือเป็นวิกฤติหนึ่งของประเทศไทยที่มีแรงงานจำนวนมาก แต่ขาดแคลนแรงงานที่เป็นคนเก่ง

สำหรับระบบราชการของประเทศไทย ได้นำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับใช้ในช่วง ปี พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งค้นหา “คนดี คนเก่ง” โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้นำการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) มาใช้เพื่อดูแลคนเก่งหรือข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง โดยมีวัตถุประสงค์ ดึงดูดบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถเพื่อรองรับวิทยาการสมัยใหม่ รวมถึงเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่ในระบบราชการ เพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล สร้างความได้เปรียบ (Competitive Advantage) ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร (Organization Capability)

ปัจจุบันมีจำนวนคนเก่งหรือนักเรียนและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ.ที่กำลังศึกษาและฝึกอบรมในประเทศต่าง ๆ จำนวน 3,770 คน (ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ สำนักงาน ก.พ., 2558) คิดเป็นร้อยละ 1.0038 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด 375,571 คน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ., 2560) โดย สุรพงษ์ มาลี (2556) ได้กล่าวถึงระบบราชการไทยว่า กำลังขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานราชการ ทำให้ขีดความสามารถ และสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับสภาพบริบทการบริหารงานราชการที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจากวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น วิธีการดึงดูดและสรรหากำลังคนที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการขาดความพร้อมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญคือ วิธีการพัฒนา การรักษา และการจูงใจข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับ กฤติน กุลเพ็ง (2552) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2551) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง สิ่งที่ยากและสำคัญ คือการรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Retention) ให้สามารถทำงานในองค์กรได้ ในทำนองเดียวกันการรวบรวมกิจกรรมของระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management Activities) ของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) พบว่า การสำรวจขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกอย่าง The Association for Talent Development (ATD) เกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญที่องค์กรส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้ในระบบบริหารคนเก่ง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนา” (Development) และ “การรักษา” (Retention) คนเก่งขององค์กร นอกจากนี้ Jack Welch ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีบุคลากรผู้มีความรู้สูง ถือเป็นเรื่องที่น่ายินดีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่สามารถรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม หาก

คนเก่งลาออกไปจากองค์กร ถือว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์การสูญเสีย (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550)

จากการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ นำการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) มาใช้เพื่อดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงนั้น อังศิรินทร์ อินทร์กำแหง และนริศรา พิงพิริธสภ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ และศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพีเลียด และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ พบว่าสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการ ได้แก่ 1) การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ 2) การประเมินผลงาน 3) การมอบหมายงาน และประเด็นสำคัญคือ การบริหารจัดการพีเลียด ซึ่งการบริหารจัดการพีเลียดเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถพัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถหรือผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรได้ รวมถึงยังสามารถเป็นเครื่องมือในการปรับทัศนคติให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีขึ้นรวมถึงสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Okurame, 2009) ซึ่งการใช้การบริหารจัดการพีเลียดในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพนั้นยังพบเห็นถึงอุปสรรคและสภาพปัญหาของการบริหารจัดการพีเลียด เช่น ไม่มีการเตรียมพร้อมของการบริหารจัดการพีเลียดจากทางสำนักงาน ก.พ. จึงทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลกำลังคนคุณภาพ ไม่ทราบหน้าที่ บทบาท ทักษะ วิธีการดูแล และการสอนงาน รวมถึงไม่มีการเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ที่เป็นพีเลียด จากมุมมองของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพพบว่า ปัญหาของการบริหารจัดการพีเลียดอยู่ที่พีเลียดขาดความเข้าใจในระบบการบริการกำลังคนคุณภาพ ทั้งนี้ พีเลียดบางท่านไม่สามารถถ่ายทอดและยังไม่มีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน ในส่วนของมุมมองจากผู้บริหารเห็นว่าข้าราชการผู้เป็นกำลังคนคุณภาพต้องการทำงานที่มีความท้าทาย จึงทำให้บางส่วนราชการไม่สามารถสรรหา พีเลียดที่มีความสามารถเพื่อมาดูแลข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ และในบางส่วนราชการขาดพีเลียดในระดับชำนาญการพิเศษ เป็นต้น

นอกจากนี้ วรุษพร อากาศแจ้ง (2556) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal Relationship) เนื่องจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในทางลบจะส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการข้าราชการกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ทั้งการรักษาและการสร้างความ

ผูกพันให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง สามารถปฏิบัติงานในระบบราชการได้ และเพื่อลดความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการ

ฉะนั้นการรักษาและการพัฒนาให้คนเก่ง หรือข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นาน จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ทุกฝ่ายงานต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การรักษาและพัฒนาคนเก่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดย Kulesa (2003 อ้างถึงใน ธนัญชนก ศรีสวัสดิ์, 2556) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะรักษาคนเก่งหรือเหล่าข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่ในระบบราชการได้ต่อไปคือ ต้องเข้าใจสิ่งจูงใจคนเก่งเหล่านั้น ซึ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถรักษา และพัฒนา บุคลากรที่มีความสามารถหรือผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรได้ นอกจากนี้ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงยังเป็นเครื่องมือในการปรับทัศนคติให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีขึ้น รวมถึงสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรได้ (Allen, Finkelstein, & Poteet, 2009, Okurame, 2009, Chee & Rothwell, 2013)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการรักษา และการพัฒนาคนเก่ง หรือข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่ในระบบราชการอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสนใจศึกษา การบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล เนื่องจากความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง) ที่อยู่ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถดูแล รักษา พัฒนา กลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงถือเป็นกำลังคนที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยคือ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ที่ได้รับทุนรัฐบาล และเพื่อศึกษาปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางให้กับส่วนราชการหรือองค์กรที่มีความสนใจในการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงขึ้นในองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ

1.3 คำถามวิจัย

1.3.1 การบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลมีกระบวนการอย่างไร

1.3.2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล
ในส่วนราชการประสบความสำเร็จ

1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

1.4.1 การประมวลเอกสาร: ศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและ
ภาษาต่างประเทศ

1.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง: ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและ
ดำเนินการมาอย่างน้อย 2 ปี 6 ส่วนราชการ จำนวน 6 คน

1.4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop): ส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการ
พัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 40 ส่วนราชการ จำนวน 57 คน

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล เป็นการ
ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการผู้มีความรู้สูง (Talent Management)

1.5.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) และ
ปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรประสบความสำเร็จ

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้
ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน

และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วยส่วนราชการทั้งสิ้น 40 หน่วยงาน จำนวน 57 คน

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการพิจารณาจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Cohen & Manion, 1989) โดยกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจำนวน 6 ส่วนราชการ เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 18 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 31 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชายจำนวน 8 คน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ผู้บริหารส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ทราบถึงกระบวนการ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

1.6.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ผู้บริหารส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ

1.6.3 ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และผู้สนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร

1.7 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล หมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กร เน้นการ

พัฒนาแบบ มีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการรักษาและพัฒนา ผ่านการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวและแบบระยะยาว จากข้าราชการผู้มีประสบการณ์ หรือพี่เลี้ยง (Mentor) มีความเข้าใจในงาน รวมถึงมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ข้าราชการผู้ที่อยู่ในความดูแล หรือ น้องเลี้ยง (Mentee) ที่ได้รับทุนรัฐบาล (ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง หรือ ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล) ที่มีความพร้อมในการทำงาน พร้อมจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และสามารถดำรงอยู่ในระบบราชการได้อย่างต่อเนื่อง

พี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบ โดยได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการจากผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในส่วนราชการ เป็นต้นแบบที่ดี สำหรับการปฏิบัติงานและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในส่วนราชการได้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ที่อยู่ในความดูแลมีความพร้อมในการทำงาน และพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ พร้อมสร้างทัศนคติที่ดีและความผูกพันให้น้องเลี้ยงอยู่ในระบบราชการได้อย่างต่อเนื่อง

น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (Mentee) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงอย่างน้อย 2 ปี มีทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลได้ และมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (High Ethical Professionalism) เป็นผู้ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับตัวให้สามารถทำงานในระบบราชการได้

ผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยง หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลหรืองานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลสังกัดอยู่ เป็นผู้ได้รับการมอบหมายจากผู้บริหารส่วนราชการให้ทำหน้าที่ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับนักเรียนทุนรัฐบาล

ทุนรัฐบาล หมายถึง ทุนที่ได้มาจากเงินงบประมาณแผ่นดินและทุนที่ได้จากแหล่งทุนอื่นที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นทุนของรัฐบาล ซึ่งจัดสรรเพื่อการศึกษาหรือฝึกอบรมหรือเพื่อชดเชยค่าใช้จ่ายในการศึกษาของผู้รับทุน ทั้งนี้ โดยมุ่งสนองความต้องการกำลังคนของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป้าหมายของทุนรัฐบาล คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ประสบการณ์ ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาประเทศ ผ่านกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ โดยทุนรัฐบาล ก.พ.แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทุนในพระราชานุเคราะห์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

สยามบรมราชกุมารี 2) ทุนสำหรับบุคคลทั่วไป 3) ทุนสำหรับข้าราชการ/บุคลากรภาครัฐ โดยในงานวิจัยนี้ ทุนรัฐบาล หมายถึง ทุนสำหรับบุคคลทั่วไป ประกอบด้วย ทุนสำหรับผู้กำลังศึกษาระดับมัธยมศึกษา ทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงฯ (ทุน UIS) และทุนบุคคลทั่วไประดับปริญญา

ปัจจัยความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จโดยศึกษาครั้งนี้ได้ตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากสถาบันต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

2.1.1 ความหมายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent)

2.1.2 ความสำคัญและคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง

2.1.3 การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) และปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรประสบความสำเร็จ

2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System)

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง

2.2.3 รูปแบบของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Type of Mentoring)

2.2.4 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

2.2.5 ปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงประสบ

ความสำเร็จ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

ในภาวะการณ์ที่ระบบราชการไทยในปัจจุบันขาดแคลนผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเข้ามาพัฒนาประเทศ อันเป็นผลมาจากการเกษียณอายุราชการ และการขาดความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะผู้มีศักยภาพสูงหรือข้าราชการได้รับทุนรัฐบาล (Talent) ทั้งนี้การ

พัฒนาและรักษาให้่องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลอยู่ในระบบราชการได้ตลอดไป จะทำให้ระบบราชการสามารถสร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ให้กับประเทศชาติ ฉะนั้นจะมีวิธีการอย่างไรให้ข้าราชการผู้รับทุนรัฐบาลเหล่านี้อยู่ในระบบราชการและสามารถสร้างคุณค่าให้กับประเทศชาติต่อไป ซึ่งในส่วนี้จึงได้นำเสนอ ความหมายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ความสำคัญและคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง และการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) และบทบาทขององค์กรต่อการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง

2.1.1 ความหมายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent)

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ไว้อย่างมากมายซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) จะมีคุณลักษณะโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น กล่าวคือ มีความสามารถในการสร้างผลงานและผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบุคคลกรทั่วไป (Williams, 2000; Robertson & Abbey, 2003; Berger & Berger, 2004; Goldsmith & Carter, 2010) สอดคล้องกับ Christopher Mumford (อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง, 2552) ได้ให้คำจำกัดความของผู้มีศักยภาพสูงว่า เป็นกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทำนองเดียวกัน Church and Silzer (2014) ได้นิยามลักษณะของผู้มีศักยภาพสูง คือบุคคลที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยทักษะ (Skills) และความสามารถที่ดี (Abilities) และรวดเร็วกว่าผู้อื่น อีกลักษณะหนึ่งของผู้มีศักยภาพสูง คือ บุคคลที่มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการและแก้ไขปัญหา มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และสามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Gardner, 1997; Robertson & Abbey, 2003) ทั้งนี้ Church and Silzer (2014) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงคุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูงซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นมิติขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ที่ต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะที่สามารถเป็นผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีทักษะทางสังคมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ (Social and Interpersonal Skill) มีความมั่นใจ (Assertiveness) และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ (Emotional Self-control) อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Capabilities) กล่าวคือ ต้องมีความฉลาด (Intelligence) สามารถคิดแบบองค์รวมและรอบด้าน (Conceptual thinking & Breadth of thinking) และที่สำคัญคือสามารถจัดการกับความซับซ้อนและความคลุมเครือได้ (Dealing with Complexity and Ambiguity)

มิติที่ 2 กล่าวถึงทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills) ของบุคคลผู้มีศักยภาพสูงที่ต้องสามารถปรับตัว มีความสนใจและมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจาก

ผู้อื่น ในมิติที่ 2 ยังได้กล่าวถึงทักษะในการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Skills) ซึ่งผู้ที่มีศักยภาพสูงต้องมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีพลัง แรงขับและการริเริ่มที่จะทำสิ่งต่าง ๆ

มิติที่ 3 กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และทักษะในการทำงาน (Technical Skills) กล่าวคือ ผู้มีศักยภาพสูงต้องสามารถบริหารคน สร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น และสามารถพัฒนาผู้อื่นได้ สำหรับทักษะในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ขณะเดียวกันต้องมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรควบคู่ไปด้วย

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ผู้มีศักยภาพสูงที่อยู่ในองค์กรภาครัฐ เป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว (Ability) ในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ มีความปรารถนา (Aspiration) ที่จะได้รับการยอมรับจากองค์กร ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผลตอบแทนทางการเงิน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความผูกพัน (Engagement) กับองค์กรและความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Intent to stay) ด้วยความรักและแรงจูงใจที่มีต่อองค์กร (Tansley, 2011)

ในส่วนนักวิชาการของประเทศไทยได้ให้ความหมายของ ผู้มีศักยภาพสูง ไว้หลายท่าน ฐิติพร ชมพูคำ (2547) กล่าวว่า ผู้มีศักยภาพสูง คือบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เหนือบุคคลอื่น โดยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2549) กล่าวว่า นอกจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (High Performance) ของผู้มีศักยภาพสูงแล้ว สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมคือ ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) และต้องมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) ด้วย นอกจากนี้ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2554) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ผู้มีศักยภาพสูงต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการปฏิบัติงานที่สูง โดยสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) อย่างดีเลิศในทำนองเดียวกัน พรวิรัตน์ แสดงหาญ (2556) ได้ให้ความหมายของผู้มีศักยภาพสูง คือ บุคลากรที่มีความสามารถเรียนรู้ได้เร็ว มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง และมีทักษะการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. เรียกผู้มีศักยภาพสูงว่า กำลังคนคุณภาพ หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งครอบคลุมถึงกลุ่มข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล ซึ่งหมายถึง กลุ่มข้าราชการที่มีผลงานโดดเด่น มีสรรถนะและศักยภาพสูง มีภาวะผู้นำและความพร้อมในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารงานและสามารถส่งมอบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับบริบทหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เรียกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง หรือ ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล (Talent) ว่า น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ซึ่งหมายถึงข้าราชการพลเรือนผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) ผ่านการสรรหาและคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของสำนักงานข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศและกลับมาปฏิบัติงานในส่วนราชการตามที่กำหนด มีทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลได้ และมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (High Ethical Professionalism)

โดยสรุป ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะโดดเด่น ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานที่ส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (High Performance & High Potential) เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้บุคคลผู้มีศักยภาพสูง ต้องมีทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) ทักษะในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Learning Skill) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลได้ (Interpersonal Skill) และมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (High Ethical Professionalism) สำหรับองค์กรที่มีบุคคลผู้มีศักยภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคคลผู้มีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและรักษาให้บุคคลผู้มีศักยภาพสูงเหล่านี้ สร้างคุณค่าและสร้างงานที่มีประสิทธิผลสูงสุดให้แก่องค์กร

2.1.2 ความสำคัญและคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง

ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ในองค์กรมีประมาณร้อยละ 3-10 ของบุคลากรที่มีอยู่ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552; อารณ ภูวิทย์พันธ์, 2551) องค์กรต่าง ๆ ต้องการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร การสูญเสียผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรนับเป็นการสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน ที่มีความพิเศษและเฉพาะตัวแตกต่างกันไปจากคนทั่วไปในองค์กร ผลพวงของการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูง ตามที่ อารณ ภูวิทย์พันธ์ (2550) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1) การสูญเสียความรู้ที่มีอยู่ในตัวผู้มีศักยภาพสูง ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของผู้มีศักยภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ในวิชาชีพเฉพาะ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและคู่แข่ง ถือเป็นสิ่งสำคัญและความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เรียกว่า Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยองค์กรต้องมีการจัดการความรู้ที่ดี หากเกิดการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูงไปแล้ว ยังทำให้สูญเสียความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรด้วย

2) การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ผู้มีศักยภาพสูง เป็นผู้ที่มีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยผลงานที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ เป็นผลมาจากขีดความสามารถ ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดการทำงานแบบเดิม ๆ มีการปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอด้วย

3) การสูญเสียแบบอย่างที่ดี ผู้มีศักยภาพสูง สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ ในแง่ของการใฝ่เรียนรู้ มีความรับผิดชอบในงาน และแสวงหาโอกาสในการทำงานที่หลากหลาย ชอบงานที่ท้าทายและงานที่มีความเสี่ยงสูง

4) การสูญเสียเวลาและงบประมาณ เมื่อบุคลากรลาออกหนึ่งคน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียเวลาและงบประมาณสำหรับการจัดหาบุคลากรใหม่ และยังต้องสูญเสียเวลาไปกับการพัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ให้มีผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้มีศักยภาพสูงที่ลาออกไป

2.1.3 การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา รวมถึงการธำรงรักษาผู้มีศักยภาพ โดยการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง ต้องมีการวางแผนและการกำหนดผู้มีศักยภาพสูง ที่พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระดับสูงของการปฏิบัติงาน และมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นในองค์กร ทั้งนี้การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงนั้นเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา จนกระทั่งบุคลากรออกจากองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Sourcing) 2) การคัดเลือกหรือระบุผู้มีศักยภาพสูง (Selection) 3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Developing) 4) การจูงใจ (Rewarding) และการรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร (Retention) (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; สุทธิภรณ์ ตรีภักตรอง, ดวงกมล โรจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ, 2550; พิเชิต เทพวรรณ, 2554; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 การสรรหา (Sourcing) ผู้มีศักยภาพสูง

ปัจจุบันการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทุนมนุษย์จะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เช่น บริษัท Microsoft มีทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาที่ทำหน้าที่สรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร

ด้วยการเข้าไปในมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อทำการรับสมัครนักศึกษาโดยการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกรอบแรก จากนั้นให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นเข้าชมสำนักงานใหญ่ที่เมือง Redmond เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้ผ่านการคัดเลือกได้เห็นบรรยากาศในการทำงานจริง ซึ่งวิธีการนี้ทำให้บริษัท Microsoft สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถสูงมาร่วมงาน (ฐิติพร ชมพุดำ, 2547) Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod (2001) ได้กล่าวถึงการสรรหาผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยมี กลยุทธ์ในการสรรหาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสรรหาแบบเดิม กล่าวคือ กลยุทธ์นี้จะเป็นการสร้างผู้ที่มีศักยภาพสูงขึ้นมาเอง มีการสรรหาเมื่อมีตำแหน่งว่าง สรรหาจากแหล่งเดิม ๆ สรรหาผ่านการโฆษณา การสรรหาจากการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม 2) กลยุทธ์การสรรหาแบบใหม่ เป็นการผลิตคนที่มีศักยภาพสูงในทุกระดับชั้นขององค์กร มีการสรรหาคนเก่งอยู่ตลอดเวลา ใช้การสรรหาเชิงรุกเพื่อสามารถเข้าถึงคนเก่งได้ และมีการพัฒนากลยุทธ์การสรรหาตามประเภทของผู้ที่มีศักยภาพสูง

ในการสรรหาผู้ที่มีศักยภาพสูงสามารถสรรหามาจากภายในองค์กรและการสรรหามาจากภายนอกองค์กร กล่าวคือการสรรหาผู้ที่มีศักยภาพสูงมาจากในองค์กร เป็นการพิจารณาหาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เพื่อจัดกลุ่มของบุคลากรให้ได้รับการดูแลเป็นพิเศษจากองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2550)

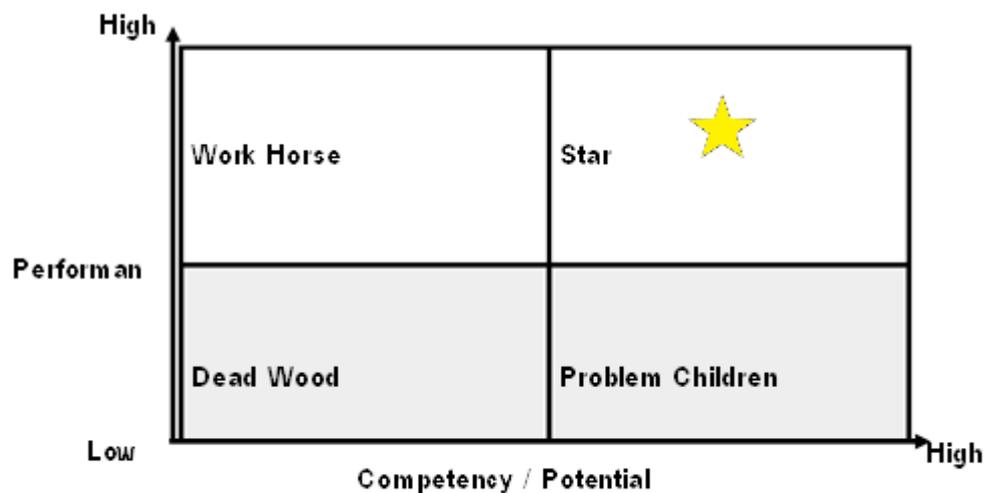
ในปี ค.ศ. 2012 Glenn Ted ได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูงในภาครัฐของประเทศแคนาดา พบว่า ผู้ที่มีศักยภาพสูงจะสรรหามาจากผู้บริหาร (Executive) โดยคนกลุ่มนี้จะถูกวางแผน ประเมิน และใช้การบริหารผลงานมาพิจารณา และผู้ที่มีศักยภาพสูงที่สรรหามาจากพนักงาน จะใช้กรอบในการพิจารณาภายใต้ การประเมินพนักงาน เป็นต้น

ส่วนประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่ควบคุมการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง หรือ ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล (Talent) ในระบบราชการ ได้มีการดำเนินงานโดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อคัดสรรและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ มีการเทียบเคียงมาตรฐานการสอบคัดเลือก ประกอบด้วย การสอบวิชาความรู้ ความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ (Aptitude Test) วิชาภาษาอังกฤษและศูนย์การประเมินสมรรถนะ (Assessment Center) และส่วนราชการพิจารณาจากผลปฏิบัติงานที่ผ่านมา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ในระดับที่เหมาะสม โดยที่ผู้ผ่านการคัดเลือกในรอบแรกนั้นถือว่าเป็นกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

2.1.3.2 การระบุและการคัดเลือกผู้มีความสามารถสูง (Selection)

การระบุและการคัดเลือกเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น การระบุลักษณะของ ผู้มีความสามารถสูงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง คือ องค์กรจะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ มาพิจารณาในการ กำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดคุณลักษณะของ ผู้มีความสามารถสูงที่องค์กรต้องการ เมื่อมีการระบุ คุณลักษณะของผู้มีความสามารถสูงที่ต้องการแล้ว องค์กรสามารถสรรหาผู้มีความสามารถสูงที่มีความ เหมาะสมและตรงกับลักษณะงานขององค์กรได้ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548, พงศธร ทิมเจริญ, 2549; สมุหทัย ทุมเก่า, 2550)

ในปี ค.ศ. 2005 Rothwell (2011) ได้กล่าวถึงการแบ่งบุคลากรออกเป็น 4 กลุ่ม โดยพิจารณาจากขีดสมรรถนะ (Competency) หรือศักยภาพ (Potential) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การแบ่งกลุ่มบุคลากรงานจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ ขีดสมรรถนะ (Competency) ศักยภาพ (Potential)

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Goodstein & Pfeiffer, 1984; Rothwell, 2011.

จากภาพแสดงการแบ่งกลุ่มบุคลากรงานจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และขีดสมรรถนะ (Competency) ศักยภาพ (Potential) สามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1) Star หมายถึง บุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นพิเศษ มีประสิทธิภาพการทำงานสม่ำเสมอ มีความเข้าใจในงานขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถควบคุมอารมณ์และแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานได้เป็นอย่างดี ในบางองค์กรอาจใช้คำว่า Talent หรือ High-Potential เป็นกลุ่มคนที่องค์กรต้องพัฒนาและรักษาไว้
- 2) Work Horses หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพต่ำ แต่มีผลการปฏิบัติงานสูง ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนด มีความเข้าใจในงานในระดับมาตรฐาน องค์กรต้องการพัฒนากลุ่มคนเหล่านี้เพื่อยกระดับความสามารถ และต้องมีวิธีการเพื่อให้คนกลุ่มนี้มีอัตราการลาออกน้อยที่สุด
- 3) Problem Children หมายถึง บุคลากรที่ไม่สามารถแสดงผลงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ โดยบุคคลกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความดูแลขององค์กร หากการดูแลมีวิธีการไม่เหมาะสมอาจทำให้บุคลากรมีศักยภาพต่ำ และผลการปฏิบัติงานต่ำไปด้วย
- 4) Dead Wood หมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานต่ำ ไม่มีการพัฒนา ไม่มีความคิดสร้างสรรค์หรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร องค์กรจะต้องมีการโยกย้ายให้ไปรับผิดชอบงานที่ไม่มีความสำคัญมากนัก หรืองานที่มีความเหมาะสมให้ หรืออาจใช้นโยบายเพื่อลดคนกลุ่มนี้ลง เช่น การเกษียณอายุ (Early Retirement) เป็นต้น

2.1.3.3 การพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Development)

องค์กรระดับโลกที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เปิดเผยว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การพัฒนาอบรม เพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับผู้มีความรู้สูงได้เข้าสู่กระบวนการสืบทอดตำแหน่งของผู้นำองค์กร (Berger & Berger, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Michaels et al. (2001) ได้ศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการผู้มีความรู้สูง ถึงความต้องการในการทำงาน การศึกษาครั้งนี้ เรียกว่า ข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน (Employee Value Proposition: EVP) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้มีความรู้สูงเคยได้รับในการทำงานที่องค์กรได้ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ โดยประเด็นด้าน การพัฒนา (Development) เป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้มีความรู้สูงมีความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจและดึงดูดให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้มีความรู้สูงเป็นการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่เส้นทางความเติบโตและก้าวหน้า ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จได้แก่ Arrow และ Gen-Xers มีวิธีการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ ๆ

ให้แก่ผู้มีศักยภาพสูง โดยการให้คำแนะนำผ่านผลประเมินการปฏิบัติงาน (Feed back) การสอนงาน (Coaching) และการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring)

การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ วัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้กับกลุ่มคนผู้มีศักยภาพสูง รวมทั้งการพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง การพัฒนาที่ดีควรช่วยส่งเสริมให้มีการฝึกฝนและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการพัฒนาให้มีการทักษะหรือการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่นำมาพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง เช่น การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การบริหารโครงการ (Project Management) การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย (Stretch Assignment) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) การศึกษาต่อ (Continuous Studying) รวมถึงองค์กรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) (จิตติพร ชมพุดำ, 2547, อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Hewitt Association (2014) ได้ศึกษา Top 20 Companies for Leaders พบว่ากิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนงาน การทำงานข้ามสายงาน และการมอบหมายงานที่มีคุณค่า

การศึกษาวิจัย ของ กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้ศึกษารูปแบบการบริการจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรเอกชนจำนวน 5 แห่ง ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงข้างต้น และมีประเด็นเพิ่มเติมในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง และจากการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของแต่ละบุคคล โดยให้ผู้มีศักยภาพสูงจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการมอบหมายงานพิเศษ มีการส่งสมประสบการณ์จากวิธีการ Short Term Experience กล่าวคือเป็นวิธีการติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมในส่วนของการหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งสอนงานในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ในส่วนของบริษัท CISCO มีการวางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง โดยการฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท มีระบบมอบหมายงานพิเศษ การสอนงานในระบบ Buddy system นอกจากนี้องค์กรยังใช้ระบบ E-learning เพื่อให้ผู้มีศักยภาพสูงเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สำหรับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงทุก ๆ 6 เดือน มีการวิเคราะห์แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อจัดห้วงข้อการอบรม และมีการจัดโครงการพัฒนาผู้นำ เป็นต้น คล้ายกับ

บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาผู้มีความรู้สูง โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การอบรมระยะสั้น การมอบหมายงาน การทำโครงการ การเพิ่มคุณค่าในงาน การหมุนเวียนงาน การขยายงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสุดท้าย บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาผู้มีความรู้สูง เช่นการมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ การอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการโอนย้ายงาน เป็นต้น

สำหรับการพัฒนาน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (Talent) ในระบบราชการนั้นมีการพัฒนา ผู้มีความรู้สูงผ่านการสอนงานและการให้คำแนะนำ (Coaching and Mentoring) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Action-based Learning) เน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นงานที่จำเป็นในตำแหน่งของผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกจากนี้พัฒนาผู้มีความรู้สูงของระบบราชการนั้น มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและกรอบการส่งเสริมประสบการณ์โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างมีเป้าหมาย และการอบรมพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการในแต่ละช่วงเวลาที่มีความเหมาะสมกับบทบาทความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559) นอกจากนี้ The Association of Chartered Certified Accountants (2018) กล่าวถึงการพัฒนาผู้มีความรู้สูง ที่ส่วนราชการควรคำนึงถึงในการพัฒนาผู้มีความรู้สูง 3 ประการได้แก่ การสนับสนุนโอกาสในการทำงานข้ามสายงาน (Cross-Function Employment Opportunities) การเสนอแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์รูปแบบใหม่ ๆ (New Forms of Experiential Learning) และการพัฒนากำลังคนคุณภาพโดยให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น โดยเฉพาะในภาคธุรกิจขนาดใหญ่

การพัฒนาผู้มีความรู้สูงนั้น อาจจะมีวิธีที่แตกต่างไปจากบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เนื่องด้วยความสามารถและความรับผิดชอบที่สูง จึงได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ ซึ่งการพัฒนา ผู้มีความรู้สูงสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงการพัฒนาด้วยการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร นอกจากองค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนา ผู้มีความรู้สูงแล้ว สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ การจูงใจ และการรักษาผู้มีความรู้สูง ซึ่งนำเสนอไว้ในส่วนต่อไป

2.3.1.4 การจูงใจและการรักษาผู้มีศักยภาพสูง

การรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Retention) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในระบบบริหารจัดการ ผู้มีศักยภาพสูงเนื่องจากสามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งด้านของคงและผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นผู้ที่สร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550, สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2554) จากการศึกษาของ Deloitte Global Services ในปี ค.ศ. 2007 พบว่ากลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในเจนเนอเรชันวาย (Young Generations) หรือกลุ่มคนที่มีอายุ 22-28 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรแค่ในช่วงแรกๆ ที่เริ่มต้นเข้าทำงานเท่านั้น สาเหตุที่ทำให้กลุ่มคนเหล่านี้ออกจากงาน คือ ความไม่ชัดเจนของสายอาชีพ เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้า และองค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ Sa-ard Banchirdrit (2009) พบว่าสาเหตุของการลาออกจากงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย คือ งานที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สวัสดิการเงินเดือน และนโยบายขององค์กร และในปี ค.ศ. 2556 วรชพร อากาศแจ้ง (2556) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้แก่ สัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal Relationship) เนื่องจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในทางลบ จะส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ทั้งการรักษาและการสร้างความผูกพันให้ข้าราชการผู้เป็นกำลังคนคุณภาพสามารถปฏิบัติงานในระบบราชการได้และเพื่อลดความตั้งใจในการลาออกจากระบบราชการ

การรักษาบุคลากร (Retention) ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริการจัดการผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งสามารถลดการสูญเสียบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2554) พบว่า การสำรวจขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกอย่าง The Association for Talent Development (ATD) เกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญที่องค์กรส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้ในระบบบริหารคนเก่ง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนา” (Development) และ “การรักษา” (Retention) คนเก่งขององค์กร

งานวิจัยของ McKinsey & Company (Michaels et al., 2001) ได้สำรวจการพัฒนาและการรักษาผู้มีศักยภาพสูงในผู้บริหารจำนวน 200 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้มีศักยภาพสูงอยู่ในองค์กร มากที่สุด คือ ลักษณะงานที่น่าตื่นเต้นและมีความท้าทาย แต่การศึกษาของ Sibson Consulting (อ้างถึงใน สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์

สันติรัตตกุล, 2551) พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ ในขณะที่การศึกษาของสถาบัน Towers Perrin พบว่า การพัฒนาทักษะความสามารถ การเข้าใจถึงความต้องการ การจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจ การเชื่อมโยงงานด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายขององค์กร และระบบการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้มีศักยภาพสูงอยู่ในองค์กรได้นาน (Berger & Berger, 2004) และ Cappelli (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรไว้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีศักยภาพสูงต้องพิจารณาถึงความสนใจของผู้มีศักยภาพสูงในแต่ละบุคคลกับความเหมาะสมของลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้จะส่งผลไปยังการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ

2) การออกแบบงาน (Job Design) การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานที่มีความสำคัญและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีศักยภาพสูงได้ นับเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้ได้อีกวิธีการหนึ่ง

3) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) องค์กรควรพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้มีศักยภาพสูง ด้วยการประเมินถึงผลการปฏิบัติงานและความสามารถ รวมถึงการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลพิเศษสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ผู้มีศักยภาพสูงใช้ในการพิจารณาถึงการอยู่หรือไปจากองค์กร

4) การเปลี่ยนแปลงการจ้าง (High the Less Mobile) องค์กรต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกอบรมพัฒนา และค่าใช้จ่ายในการรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง กล่าวคือ เมื่อมีการคัดเลือกและการจ้างบุคลากร องค์กรต้องพิจารณาว่าควรจ้างใครระหว่างคนที่มีศักยภาพสูงแต่ยากต่อการรักษาไว้ กับคนที่ไม่ได้มีความสามารถสูง แต่สามารถพัฒนา ฝึกอบรมได้เมื่อเข้ามาทำงาน และองค์กรสามารถรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์กรได้

นิตยสารฟอร์จูน ได้ทำการสำรวจโปรแกรมการรักษาบุคลากรในองค์กรขนาดใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจัดให้มีขึ้น ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์, การตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร, การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง, กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจ, การวางแผนสายอาชีพ, การสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว, การบริหารขีดความสามารถ, การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร, กลยุทธ์การสร้างให้บุคลากรเจริญเติบโตและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร, กลยุทธ์การควบคุมและยุบรวมกิจการ

เพื่อรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรด้วยการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Arthur, 2001 อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548)

ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทุก ๆ กระบวนการของการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพ (Talent Management) โดยเฉพาะการพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เนื่องจากการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูงไปจากองค์กรจะทำให้องค์กรขาดโอกาสในการประสบความสำเร็จได้ในอนาคต อีกทั้งผู้มีศักยภาพสูงยังมีส่วนช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐ รวมถึงปัจจัยในการส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กร เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวและแบบระยะยาว จากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจในงาน รวมถึงมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Chee & Rothwell, 2013; Allen et al., 2009; Ionică, Băleanu, Irimie, 2009; อารรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) และปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรประสบความสำเร็จ

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล (Talent) หรืองานวิจัยครั้งนี้เรียกว่าน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล สิ่งที่ยากในการบริหารจัดการบุคคลเหล่านี้คือ การพัฒนา และการรักษา ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปได้นานที่สุด โดยเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถช่วยพัฒนาและรักษากลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้คือ การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง รูปแบบของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Type of Mentoring) กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงประสบความสำเร็จ

2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System)

การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) นับว่าเป็นเครื่องมือการพัฒนาผู้มีความสามารถสูงหรือผู้ที่มีพรสวรรค์ที่ได้รับทุนรัฐบาล หรือผู้ที่มีความสามารถสูงที่ได้รับทุนรัฐบาล (Talent) ที่สำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารจัดการพี่เลี้ยงนั้นมีมาอย่างยาวนานเมื่อ 5000 ปีก่อนเป็นที่นิยมกันมากในวัฒนธรรมของชนเผ่าต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้คำจำกัดความของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงไว้ คือ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นการไตร่ตรองอย่างดีของการจับคู่ระหว่างผู้ที่มีทักษะหรือมีประสบการณ์มาก กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการพัฒนาเฉพาะด้านขึ้น (Owen, 1991) ในปี ค.ศ. 2004 Stone ได้นิยามการบริหารจัดการพี่เลี้ยงว่า เป็นระบบที่ช่วยชี้แนะ ให้คำแนะนำโดยใช้ประสบการณ์ของผู้ที่ทำงานมาก่อนในองค์กรเป็นผู้แนะนำและที่สำคัญการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระบบที่สามารถพัฒนาสายอาชีพในรายบุคคล ในปีเดียวกันนั้น Dennen (2004) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการบริหารจัดการพี่เลี้ยงว่าเป็นความสัมพันธ์ของผู้ที่มีประสบการณ์สามารถดึงศักยภาพของผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้ชนะต่ออุปสรรคและความท้าทาย ในทำนองเดียวกัน Allen et al. (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการพี่เลี้ยงว่า เป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสองคน กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์หรือ พี่เลี้ยง (Mentor) ที่ทำงานในองค์กร และผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำงานหรือผู้ที่อยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (Mentee) โดยผู้ที่มีประสบการณ์จะช่วยสอน ให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลสามารถพัฒนาตนเองและเติบโตในเส้นทางอาชีพ Guptan (2006) ได้ให้นิยามการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่สอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้น การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระบบความสัมพันธ์ของคนสองคนบนพื้นฐานของความเชื่อใจ ในกระบวนการประกอบด้วย ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้ที่อยู่ในความดูแลหรือน้องเลี้ยง (Mentee) โดยที่พี่เลี้ยงเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนและพัฒนาโอกาสของผู้ที่เป็นน้องเลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ ในการทำงาน และการบริหารจัดการพี่เลี้ยงยังเป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของคนสองคน การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระบบความสัมพันธ์แบบระยะยาวในการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และองค์กร (Guptan, 2006) นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า “พี่เลี้ยง” หมายถึง เอกลักษณะอันชาญฉลาดและอดทนของผู้ให้คำปรึกษา ที่เป็นผู้ให้แนวทางและพัฒนาผู้อ่อนประสบการณ์ หรือ ผู้นำทาง (Torch Passing) จากรุ่นสู่รุ่น และพี่เลี้ยง ยังหมายถึงผู้ที่ให้ความสนใจและทำบางสิ่งเพื่อเป็นการพัฒนาอาชีพของคนอีกคนหนึ่ง (John & Playko, 1992)

ในเวลาต่อมา CIPD ได้กล่าวถึง ลักษณะของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ผ่านการศึกษาของ NESTA ประเทศอังกฤษ เรื่อง A Review of Mentoring Literature and Best Practice: Creative Business Mentor Pilot (2009) ว่ามีลักษณะดังนี้

- 1) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระบบที่สนับสนุนการพัฒนา
- 2) มุ่งเน้นไปที่อาชีพและการพัฒนาส่วนบุคคล ในการช่วยให้บุคคลจัดการอาชีพ และพัฒนาทักษะของตนเอง
- 3) มุ่งเน้นประเด็นส่วนบุคคลมากกว่าการสอนงาน
- 4) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีเป้าหมายต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคล
- 5) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและใช้ระยะเวลานาน และเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
- 6) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงดำเนินการบนพื้นฐานที่ว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้ให้คำปรึกษากับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า
- 7) วาระการประชุม น้องเลี้ยงจะเป็นผู้กำหนด และมีพี่เลี้ยงเป็นผู้สนับสนุนและให้คำแนะนำ

Society for Human Resource Management (2012) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง รวมทั้งหมายของคำว่า “พี่เลี้ยง” และ “น้องเลี้ยง” ที่สอดคล้องกับนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในข้างต้นว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยง คือความร่วมมือระหว่างคนสองคน ซึ่งใช้กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการพัฒนทั้งตัวบุคคลและในด้านวิชาชีพ ผ่านการให้คำปรึกษาว่าบุคคลที่มีประสบการณ์น้อย หรือ เรียกว่า น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ที่มีประสบการณ์มาก เรียกว่า พี่เลี้ยง (Mentor)

ในปี ค.ศ. 2016 กระทรวงสาธารณสุข ของประเทศไทยได้จัดทำ Mentoring User Guide and Tools ซึ่งได้อธิบายความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงว่า เป็นกระบวนการให้คำปรึกษา ที่ทำให้แต่ละคนได้รับความรู้และทักษะ เพื่อช่วยให้ผู้ที่อยู่ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นระบบที่สร้างขีดความสามารถให้กับแต่ละคนมีความริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น สำหรับการพัฒนส่วนบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ยังระบุถึงวิธีการพัฒนาในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เช่น Instructing, Coaching, Tutoring เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของคำว่าพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับความหมายข้างต้น กล่าวคือ พี่เลี้ยงเป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อย พร้อมทั้งให้มุมมองมองทางเลือกในประเด็นต่าง ๆ ในด้านการระบุปัญหาและ การแก้ปัญหา

เป็นต้น และยังได้ให้ความหมายของน้องเลี้ยง ว่า เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำและการฝึกฝนให้มีสมรรถนะที่เพิ่มมากขึ้น จากผู้มีประสบการณ์ หรือ พี่เลี้ยง (Ministry of Health Republic of Kenya, 2016)

นักวิชาการของประเทศไทยได้ให้คำนิยามของพี่เลี้ยง ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ ความสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง จนเป็นที่ยอมรับในความสามารถของสมาชิก และได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน หน้าที่การงาน สร้างความสัมพันธ์ ด้วยความเต็มใจ โดยจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการพัฒนาอาชีพและทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร นำไปสู่การเจริญเติบโตของคนรุ่นต่อไป นอกจากนี้ พี่เลี้ยงเปรียบเสมือนตัวแบบที่ดี (Role Model) ในการปฏิบัติงาน มีบทบาทในการสอนงาน โดยมีการสร้างความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรให้กับน้องเลี้ยง ได้เข้าใจตรงกัน รวมถึงพี่เลี้ยงยังเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ น้องเลี้ยง ได้มีโอกาสเติบโตและได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (วัลลภา บุญรอด, มปป. อ้างถึงใน อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พิงโพธิ์สภ, 2556)

จากความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่ถูกระบุมาจากหลายแหล่ง สามารถเป็นตารางสังเคราะห์ความหมาย ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ปี	ผู้ให้ความหมาย	ระบบของความสัมพันธ์ของคนสองคนที่มีประสบการณ์มาก และประสบการณ์น้อย	ความสัมพันธ์ที่มีระยะเวลา	ระบบที่มีการชี้แนะ ให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ	ระบบที่มีการพัฒนาสายอาชีพในรายบุคคล	ระบบที่มีการพัฒนาศักยภาพของผู้มีประสบการณ์น้อย	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง คือ Mentor และ mentee	ระบบที่มุ่งเน้นเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน	ระบบที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	เป็นระบบที่มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น Instructing, Coaching, Tutoring	ระบบที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน	ระบบที่พี่เลี้ยงเสมือน Role Model
1991	Owen	X										
1992	John & Playko			x	x	x						
2004	Dennen					X						
2004	Stone			X	X							
2006	Guptan	X	X			X	X					
2009	CIPD		X	X	X	X		X	X			
2009	Allen และคณะ	X		X	X	X						

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปี	ผู้ให้ความหมาย	ระบบของความสัมพันธ์ของคนแสดงคนที่มี												
		ประสบการณ์มาก และประสบการณ์น้อย	ความสัมพันธ์ที่มีระยะเวลาปานกลาง	ระบบที่มีการชี้แนะ ให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ	ระบบที่มีการพัฒนาสายอาชีพในรายบุคคล	ระบบที่มีการพัฒนาศักยภาพของผู้มีประสบการณ์น้อย	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เลี้ยง คือ Mentor และ mentee	ระบบที่มุ่งเน้นเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน	ระบบที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	เป็นระบบที่มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ	Instructing, Coaching, Tutoring	ระบบที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน	ระบบที่พี่เลี้ยงเสมือน Role Model	
2012	SHRM	X				X	X							
2016	Ministry of Health	X		X	X	X					X			
2556	อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สก			X	X							X	X	
มปป	วัลลภา บุญรอด			X								X	X	
	รวม	5	2	7	6	7	2	1	1	1	2	2		

จากตารางสามารถสรุปความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ ระบบความสัมพันธ์ระยะยาวของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญในงานจนเป็นที่ยอมรับ หรือเรียกว่า พี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ รวมถึงถ่ายทอดความรู้ และพัฒนา ดึงศักยภาพให้อีกฝ่ายหรือน้องเลี้ยง (Mentee) มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สำหรับงานวิจัยนี้ได้ศึกษาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ได้ให้ความหมายของระบบเลี้ยงว่า เครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กร เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวและ แบบระยะยาว จากข้าราชการผู้มีประสบการณ์ ความเข้าใจในงาน รวมถึงมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ข้าราชการผู้ที่อยู่ในความดูแลมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และให้นิยามความหมายของพี่เลี้ยง (Mentee) ว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบ โดยได้รับ

หมอบหมายอย่างเป็นทางการหรืออย่างไม่เป็นทางการจากผู้ดูแลการบริหารจัดการที่เลี้ยงในส่วนราชการ เป็นต้นแบบที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในส่วนราชการได้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลที่อยู่ในความดูแลมีความพร้อมในการทำงาน และพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง

หลายองค์กรในประเทศอังกฤษมีความเห็นและยอมรับการใช้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กร จากการสำรวจของ CIPD: Chartered Institute of Personnel Development (อ้างถึงใน Chee & Rothwel, 2013) พบว่า ร้อยละ 79 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่าปัจจุบันองค์กรมีการใช้การบริหารจัดการพี่เลี้ยง ร้อยละ 61 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 99 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้สึกว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถส่งมอบผลประโยชน์ให้แก่ตัวบุคคลและองค์กรได้ และร้อยละ 92 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการใช้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

Chee and Rothwel (2013) กล่าวถึงการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring system) สามารถช่วยให้องค์กร มีการสนับสนุนบุคลากรใหม่ สามารถระบุถึงบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และการบริหารจัดการพี่เลี้ยงยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรใหม่ เมื่อมีบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร พวกเขาต้องการการต้อนรับที่ดี ไม่สำคัญว่าจะว่าเป็นงานแรกหรืองานสุดท้ายก่อนการเกษียณอายุ ความต้องการสูงสุดของบุคลากรใหม่คือการความสามารถที่เป็นที่ยอมรับในองค์กร การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถอำนวยความสะดวกและช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น พี่เลี้ยงช่วยให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกใหม่หรือน้องเลี้ยง (Mentee) สร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร พี่เลี้ยงสามารถสนับสนุน ให้ข้อมูลที่จำเป็น รวมถึงสถานที่ที่จำเป็นในองค์กร จะเห็นว่าพี่เลี้ยงสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรกลายเป็นสมาชิกที่ได้รับการยอมรับได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

2) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยระบุผู้ที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ผู้มีศักยภาพสูง หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรและมีความต้องการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มคนเหล่านี้สามารถทำงานโดยไม่ได้เป็นผู้นำหรือตำแหน่งปัจจุบันที่มีความพร้อมในตำแหน่งที่สูงกว่า

ถ้าหากองค์กรมีเครื่องมือที่ดีก็สามารถระบุถึงบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้ง่าย แต่เป็นไปได้ไม่น้อยมาก ตัวอย่างเช่น มีความเป็นไปได้ที่มีบุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งได้แต่บุคลากรผู้นั้นไม่ได้อยากเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว ในทางตรงกันข้ามบุคลากรบางคนที่มีความสามารถเฉพาะด้านสูง แต่ไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องคนได้ พวกเขาไม่สามารถที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถช่วยพัฒนาเรื่องของทุนมนุษย์ได้ เพราะการบริหารจัดการพี่เลี้ยงคือระบบความสัมพันธ์พื้นฐาน กล่าวคือ พี่เลี้ยงมีโอกาสในการสังเกตน้องเลี้ยงอย่างใกล้ชิด และ พี่เลี้ยงจะสามารถประเมินได้ว่าน้องเลี้ยงสามารถทำอะไรได้ดี ซึ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยงถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งของผู้มีศักยภาพสูง และ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถสร้างผู้มีศักยภาพสูงที่ดีได้

3) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเครื่องมือสำหรับพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูง เหตุผลที่ว่ ๆ ไปที่สามารถอธิบายได้ถึงเหตุผลของการลาออกของผู้มีศักยภาพสูง คือ การไม่ได้รับการพัฒนาอย่างพอเพียง และเมื่อถามถึงการพัฒนาในบุคลากรนั้นหมายถึง การช่วยเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งที่งานสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้สิ่งที่องค์กรสามารถป้องกันไม่ให้ผู้มีศักยภาพสูงออกไปจากองค์กรคือ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่ดีที่สามารถทำได้ จากงานวิจัยของ Allen et al. (2009) พบว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องของสัมพันธ์ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงขององค์กรมีโอกาสน้อยมากที่จะลาออกจากงาน และสามารถทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถรักษาผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างยั่งยืน

ในปี ค.ศ. 2011 Jungin Kim ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Effect of Mentoring in the Public Sector โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐจำนวน 1,220 แห่งในรัฐจอร์เจีย และรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกและภายในที่มีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ซึ่งผลของการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและภายนอกและความพึงพอใจที่มีในงาน และผลวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถพัฒนาอาชีพและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงยังส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นด้วย

4) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยดึงดูดบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ผู้สมัครงานมีแนวโน้มในการหาองค์กรที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เพราะเชื่อว่าองค์กรที่มีการ

บริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นองค์กรที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร (Allen & O'Brien, 2006)

5) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยบริหารจัดการความรู้ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงช่วยรักษาและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กร (Murrell, Forte-Trammell, & Bing, 2009) และช่วยส่งต่อความรู้ที่สำคัญในการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Rothwell, 2011)

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในภาครัฐจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในภาครัฐเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูงและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กรโดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาลกล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (Bozeman & Feeney, 2009, Baleanu & Irimie, 2011, วรรณวรงค์ ทัพเสนีย์, 2553)

การศึกษาของ สุริศา ไชว์พันธุ์ (2555) ในเรื่องการศึกษาแนวทางการนำการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า แนวทางการนำการบริหารจัดการพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในภาพรวม 2) บทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง 3) การคัดเลือกพี่เลี้ยง 4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง 5) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง 6) การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และ 7) การติดตามประเมินผลของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบและลักษณะของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงควรอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงาน ที่มีความซับซ้อน โดยการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นจะต้องใช้กับพนักงานที่เป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร หรือกลุ่มที่มีการหมุนเวียนงาน ซึ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะต้องมีความสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่เดิม และควรมีการจูงใจพี่เลี้ยงด้วยการให้โอกาสในการพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าการจูงใจด้วยตัวเอง แต่การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการติดตามการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล ของ จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2559) ซึ่งเก็บข้อมูลจากส่วนราชการจำนวน 61 ในด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพและการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้วยการใช้การบริหารจัดการพี่เลี้ยง พบว่า 27.87% หน่วยงานราชการขาดการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่เป็นรูปธรรม โดยผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นอีกว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนทุนและควรจะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงอย่างเป็นระบบด้วย

จากความสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงทำให้เห็นว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือในสำคัญที่ช่วยพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยถึงความสำคัญและศึกษาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่จะช่วยพัฒนาและรักษาน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ถือเป็นผู้มีศักยภาพสูงของระบบราชการของประเทศไทย

2.2.3 รูปแบบของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Type of Mentoring)

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นระบบที่มีการให้คำปรึกษาและเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของผู้ที่มีประสบการณ์มากและผู้ที่มีประสบการณ์ที่น้อยกว่า ซึ่งมีหลากหลายวิธี Zachary (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-One Mentoring) เป็นมุมมองแบบดั้งเดิมในการให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว ต่อมามีการพัฒนาในทางปฏิบัติของความสัมพันธ์ เช่น การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) การให้คำปรึกษาในรูปแบบของเพื่อน (Peer Mentoring) การให้คำปรึกษาแบบกำกับดูแล (Supervisory Mentoring) และ 2) ความสัมพันธ์แบบกลุ่ม (Facilitated Group Mentoring) ความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้เป็นการอำนวยความสะดวกให้คนจำนวนมากได้รับประโยชน์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าในเวลาเดียวกัน และมีการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม (Kaye & Jacobson, 1995) ซึ่งผู้ที่เป็นสมาชิกของความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้แต่ละคนจะนำประสบการณ์ของตนเองมาเข้าสู่การสนทนา โดยมีกระบวนการ หรือ Facilitator เป็นผู้แสดงบทบาทในการให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมและใช้คำถามในการสนทนา เพื่อกระตุ้นความคิด และสร้างให้เกิดประสบการณ์ร่วมกัน โดยความสัมพันธ์ลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Facilitated Group Mentoring) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อน (Peer Mentoring Group) และการให้คำปรึกษาแบบทีม (Team Mentoring) เป็นต้น

นอกจากนี้ในปี ค.ศ. 2012 Society for Human Resource Management: SHRM ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบของระบบ พี่เลี้ยงไปในข้างต้น กล่าวคือ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่มีการให้คำปรึกษา ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะหนึ่งต่อหนึ่ง ซึ่งต่อมารูปแบบความสัมพันธ์ในการให้คำปรึกษาได้พัฒนาและมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น โดยรูปแบบที่เพิ่มขึ้นมาจากปี ค.ศ. 2005 มี 3 ลักษณะ คือ 1) การให้คำปรึกษาเสมือนจริง (Virtual

Mentoring) 2) การให้คำปรึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (Flash Mentoring) และ 3) การให้คำปรึกษาแบบรวดเร็ว (Speed Mentoring)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมและสังเคราะห์รูปแบบของการบริหารจัดการที่เลี้ยงจกนักวิชาการ และอธิบายถึงรูปแบบของการบริหารจัดการที่เลี้ยงแต่ละรูปแบบ โดยอ้างอิงจาก Zachary (2005) Society for Human Resource Management: SHRM (2012) และ ดังนี้

1) การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) การบริหารจัดการที่เลี้ยงที่มีลักษณะการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับหรือการให้คำปรึกษาแบบกันและกัน (Reverse Mentoring) เป็นวิธีที่นิยมในการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้คำว่า ย้อนกลับ หรือ กันและกัน (Reverse) จะเป็นการกำหนดความสัมพันธ์และเป้าหมายที่ฝ่ายต่าง ๆ รับรู้ว่าจะมีการเรียนรู้และให้คำปรึกษาโดยแต่ละฝ่ายอย่างแน่นอน ในการบริหารจัดการที่เลี้ยงที่มีการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับนั้น มักจะเกิดขึ้นในเรื่องของ เทคโนโลยี โดยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งอาจจะเป็นเพียงพนักงานที่มีอายุงานเพียงไม่กี่ปี แต่สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคของการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ แต่การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับนี้อาจจะอุปสรรคในองค์กรที่มีความเป็นลำดับชั้น แต่เมื่อการให้คำปรึกษาลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์กร จะเป็นการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเกิดการยอมรับ และเกิดการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานใหม่ และพนักงานเดิม รวมถึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงาน เป็นการดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน

2) การให้คำปรึกษาในรูปแบบของเพื่อน (Peer Mentoring) การให้คำปรึกษาในรูปแบบของเพื่อน (Peer Mentoring) เป็นความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการที่เลี้ยงที่เป็นแบบตัวต่อตัวโดยมีเพื่อน 2 คน เป็นผู้มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา ซึ่งอาจจะปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน หรืออาจจะอายุเท่า ๆ กัน มีความเท่าเทียมหรือคล้ายคลึงกันของสถานะ ประสบการณ์ ความชำนาญ และความสนใจ เป็นต้น การให้คำปรึกษาในรูปแบบเพื่อนจะเหมาะกับเป้าหมายในการเรียนรู้มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ เช่น เพื่อนร่วมงานที่อยู่ฝ่ายเดียวกัน ทำงานคล้ายกัน มาให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน เพื่อเรียนรู้ รูปแบบ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ การบริหารจัดการที่เลี้ยงที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจในการทำงาน

3) การให้คำปรึกษาแบบกำกับดูแล (Supervisory Mentoring) การให้คำปรึกษาแบบกำกับดูแล (Supervisory Mentoring) ผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทสำคัญ ในการสนับสนุน การ

สร้างมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน การตรวจสอบเป้าหมายการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับพนักงาน โดยวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้ที่อยู่ในกำกับดูแลจะมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อุปสรรคของความสัมพันธ์ที่มีการให้คำปรึกษาแบบนี้ คือ ความสับสนในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ประเมินผลงาน การมอบหมายงาน หรือ การกำหนดโบนัส ซึ่งสิ่งที่จะต้องระมัดระวังคือ ต้องมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาให้มีความชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ที่เลี้ยงต้องสามารถเข้าใจบทบาทของตนเอง ออกจากบทบาทหนึ่ง เพื่อทำอีกบทบาทหนึ่ง ประสิทธิภาพของการให้คำปรึกษาแบบกำกับดูแลจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับการจัดการความเป็นคู่และขอบเขตของบทบาทที่เลี้ยงและผู้บังคับบัญชา

4) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Facilitated Group Mentoring) ความสัมพันธ์ของระบบที่เลี้ยงที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Facilitated Group Mentoring) จะช่วยให้ผู้คนจำนวนมากได้รับผลประโยชน์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้ให้คำปรึกษาในเวลาเดียวกัน โดยมีโครงสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่ม ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้เข้าร่วมกลุ่มแต่ละคนได้นำประสบการณ์ส่วนตัวมาแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ โดยจะมีกระบวนการ (Facilitator) คอยอำนวยความสะดวก การสร้างการมีส่วนร่วมและใช้การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดบทสนทนา ในการสร้างความสัมพันธ์แบบกลุ่มจะเป็นเสมือนเวทีที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ได้ ซึ่งการให้คำปรึกษาในลักษณะนี้ สามารถให้คำแนะนำ การพัฒนาอาชีพ และเป็นกลุ่มที่สามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยในการแก้ไขสถานการณ์ที่ยากลำบากได้

5) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อน (Peer Mentoring Group) ความสัมพันธ์ที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อน (Peer Mentoring Group) มีหลักการเดียวกันแบบการบริหารจัดการที่เลี้ยงที่มีการให้คำปรึกษาแบบเพื่อน (Peer Mentoring) กล่าวคือ กลุ่มนี้จะประกอบไปด้วยเพื่อนที่มีความสนใจ หรือความสนใจในการเรียนรู้เหมือนกัน ทั้งนี้การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อนจะมีการบริการจัดการกลุ่มกันเองมีการจัดทำแผนการเรียนรู้ของตนเองและจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน โดยที่สมาชิกของกลุ่มจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของสมาชิก สำหรับสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป (4-8 คน โดยประมาณ) เพื่อที่การให้คำปรึกษาจะได้ทั่วถึง และสมาชิกจะได้เข้าถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การให้คำปรึกษาแบบทีม (Team Mentoring) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีการให้คำปรึกษาแบบทีม (Team Mentoring) เป็นวิธีการเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของทีม บุคคลที่เข้าร่วมทีมจะมีส่วนร่วมในการจะบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการให้คำปรึกษาจะช่วยให้สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนและเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ ของกันและกัน

7) การให้คำปรึกษาเสมือนจริง (Virtual Mentoring) การให้คำปรึกษาเสมือนจริง (Virtual Mentoring) มีลักษณะเป็นการให้คำแนะนำและคำปรึกษาผ่านช่องทางออนไลน์ โดยจะมีการแบ่งปันคำแนะนำและแหล่งข้อมูล มีการร่วมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายที่นอกเหนือไปจากคนในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้สามารถสร้างเพื่อนและพี่เลี้ยงขึ้นได้

8) การให้คำปรึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (Flash Mentoring) การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีการให้คำปรึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (Flash Mentoring) มีลักษณะเป็นการให้คำปรึกษาผ่านการประชุมหรือการอภิปราย จะทำให้ผู้อยู่ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงรูปแบบนี้ได้ เรียนรู้และขอ คำปรึกษาจากบุคคลที่มีประสบการณ์ได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า ด้วยความ จำกัดของเวลาและทรัพยากร หัวข้อที่เหมาะสมสำหรับการให้คำปรึกษาในลักษณะนี้คือจะมีความ หลากหลายตั้งแต่การจัดทำกลยุทธ์สำหรับเป้าหมายการทำงาน คำแนะนำเฉพาะสำหรับการ จัดการปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และการอ้างอิงถึงแหล่งข้อมูลหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

9) การให้คำปรึกษาแบบรวดเร็ว (Speed Mentoring) การให้คำปรึกษาแบบ รวดเร็ว (Speed Mentoring) เป็นการให้คำปรึกษาที่มีโครงสร้างเพื่อให้ผู้เข้าร่วมหลาย ๆ คนได้ สัมผัสความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยมีการจำลองแนวทางการสร้างเครือข่ายและ การสร้างความสัมพันธ์แบบหลายระดับ เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถระบุบุคคลที่มีเป้าหมาย ร่วมกันและผลประโยชน์ร่วมกันอย่างรวดเร็ว

2.2.4 กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring Process)

กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring Process) มีรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามลักษณะของเป้าหมายและรูปแบบขององค์กร ซึ่งในกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ก็จะมีองค์ประกอบและกิจกรรมที่อธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้รวบรวม กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ของนักวิชาการที่ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของ การบริหารจัดการพี่เลี้ยง ดังนี้

กระทรวงสาธารณสุข ของประเทศเคนย่า ได้จัดทำคู่มือ Human Resource Management Mentorship User Guide and Tools (Ministry of Health Republic of KENYA, 2016) ซึ่งในคู่มือนี้ได้มีการอธิบายถึงกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุตัว น้องเลี้ยง (Mentee) และความต้องการ

ขั้นตอนนี้เพื่อให้เข้าใจถึงความสนใจและความต้องการของพนักงาน ผ่านการประเมินความต้องการ ในระบบการประเมินการปฏิบัติงานหรือผ่านแบบสำรวจ โดยมุ่งเน้นสิ่งที่พนักงานต้องการทั้งเรื่องอาชีพและเรื่องส่วนตัว

ขั้นที่ 2 การระดับกลุ่มพี่เลี้ยง

พี่เลี้ยงจะได้รับการระบุผ่านการกำหนดจากหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงประสบการณ์ของเขาเอง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น เกณฑ์การคัดเลือก และบทบาทสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของพี่เลี้ยง ในคู่มือ Human Resource Management Mentorship User Guide and Tools (2016) ของกระทรวงสาธารณสุข ประเทศเคนย่า

ขั้นที่ 3 การวางแผนทางของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

โปรแกรมของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้รับการปฐมนิเทศอย่างละเอียดก่อนที่จะจับคู่ การให้พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้มีการคาดหวังก่อนการเข้าร่วมปฐมนิเทศ เพื่อเป็นการตัดสินใจก่อนเข้าร่วมโปรแกรมของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง ที่อยู่ในระบบควรที่จะเข้าใจเป้าหมายของโปรแกรมตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน การเข้าร่วมปฐมนิเทศของพี่เลี้ยงและน้องจะทำให้ มีความเข้าใจนโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ รวมถึงวิธีการให้นำแนะนำต่าง ๆ ในระหว่างที่อยู่ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง มีความเข้าใจและเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงตลอดจนเสร็จสิ้นภารกิจ มีความเข้าใจคุณสมบัติของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ที่จะทำให้ระบบประสบความสำเร็จ รวมถึงความรับผิดชอบ และความคาดหวังของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง มีความเข้าใจถึงระดับความสัมพันธ์ นโยบายการรักษาความเป็นส่วนตัว การสื่อสาร และการประเมินผล และที่สำคัญพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องเข้าร่วมการปฐมนิเทศก่อนที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง

ขั้นที่ 4 การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

การสร้างที่เหมาะสมในการจับคู่ เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ขั้นตอนนี้จะช่วยจะช่วยให้ทำความเข้าใจกระบวนการของการจับคู่ที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ ทักษะ ความรู้ ความชอบ ความสนใจร่วมกัน ความเข้ากันได้ของเวลา และ

ประสบการณ์ของพี่เลี้ยงที่ตรงกับความต้องการน้องเลี้ยง เมื่อมีการจับคู่จะมีการตั้งค่าการประชุมเบื้องต้นเพื่อแนะนำคู่ และมีเริ่มการประชุมทั้งพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องกรอกข้อมูลและลงนามในแบบฟอร์มสัญญาให้คำปรึกษา

ขั้นที่ 5 การประชุม Mentorship

ในขั้นตอนนี้จะมี 4 กระบวนการได้แก่ 1) การจัดเตรียม 2) การเจรจาต่อรอง 3) การประเมินความก้าวหน้าสู่เป้าหมายการเรียนรู้ และ 4) การปิดการให้คำปรึกษา โดยกระบวนการที่ 1 การจัดเตรียม พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องเตรียมตัวเป็นรายบุคคล และมีส่วนร่วมในการประชุม พี่เลี้ยงจะต้องสำรวจแรงจูงใจ ความพร้อม และประเมินถึงทักษะในการเป็นพี่เลี้ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และพัฒนา โดยทั้งต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังและบทบาทของตนเอง กระบวนการที่ 2 การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการที่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงต้องตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายของการเรียนรู้ เนื้อหาและกระบวนการของความสัมพันธ์ที่จะมีขึ้น รวมถึงจะต้องสร้างกฎพื้นฐานและสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับ ความคาดหวัง เป้าหมาย และความต้องการในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ กระบวนการที่ 3 คือการประเมินความก้าวหน้าสู่เป้าหมายการเรียนรู้ พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องประเมินความคืบหน้าของความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และจะมีการบันทึกผลทุกครั้งที่มีการประชุม (Meeting) เพื่อช่วยให้พี่เลี้ยงคอยติดตาม และทบทวนแผนปฏิบัติการ และเตรียมแผนการอื่น ๆ ในการให้คำปรึกษาในครั้งถัด ๆ ไป และกระบวนการที่ 4 เป็นกระบวนการสุดท้ายในการปิดช่วงของการให้คำปรึกษา งานในขั้นตอนนี้จะรวมถึงการประเมิน หากบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้และเห็นสมควรกับแผนการดำเนินงานหรือสิ่งที่ต้องทำในการให้คำปรึกษา ครั้งต่อไป

ขั้นที่ 6 การควบคุมและตรวจสอบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการตรวจสอบการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะได้รับการตอบสนอง และตรวจสอบว่าพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงสามารถรับมือกับความท้าทายที่ต้องเผชิญในระหว่างการดำเนินงานของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง รวมถึงเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และประเมินความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 7 การประเมินผล

ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมายของตนเอง และพี่เลี้ยง น้องเลี้ยงสามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 2.2

Mentoring Process



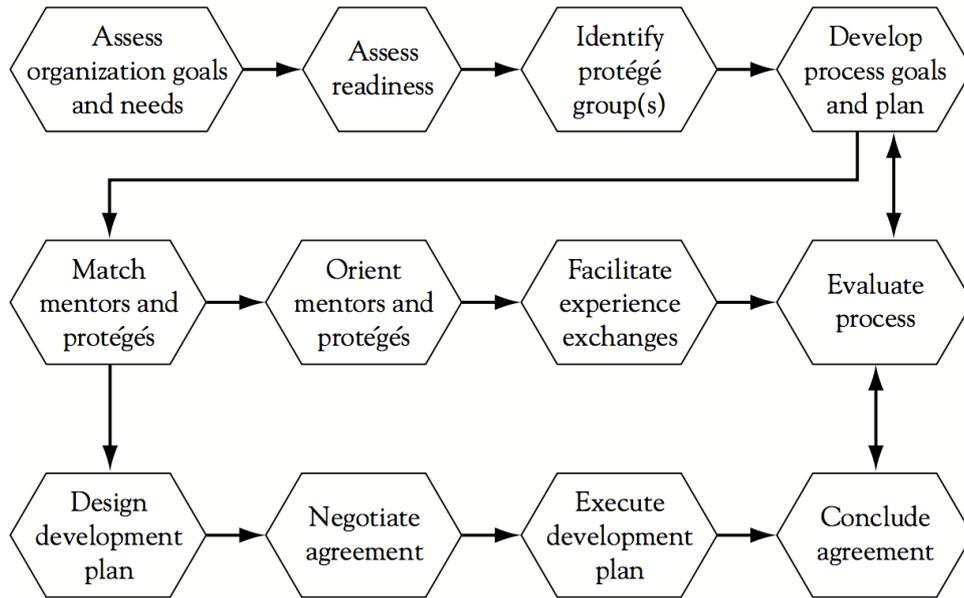
ภาพที่ 2.2 7 ขั้นตอนของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ของกระทรวงสาธารณสุข ประเทศเคนย่า
แหล่งที่มา: Ministry of Health Republic of KENYA, 2016.

ก่อนหน้านี้ ในปี ค.ศ. 2001 Murray (2001) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในหนังสือ Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process ซึ่งได้มีการยกตัวอย่างกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงผ่านแบบจำลองต่าง ๆ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์ โดยมีเนื้อหาและรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะต้องถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ หลีกเลี่ยงปัญหาและป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น โดยกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะช่วยอธิบายบทบาทและความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ในแบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Generic Implementation Flow for a Facilitated Mentoring Process แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการของการ

บริหารจัดการที่เลี้ยงที่ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้หลายรูปแบบและหลายขนาดขององค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แบบจำลอง กระบวนการของการบริหารจัดการที่เลี้ยง Generic Implementation
Flow for a Facilitated Mentoring Process

แหล่งที่มา: MMHA The Managers' Mentoring (2000 as cited in Murray, 2001).

จากภาพที่ 2.3 เริ่มจากขั้นตอนที่ 1 Assess Organization Goals and Need เป็นการประเมินเป้าหมายและความต้องการขององค์กร โดยการพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ต้องเริ่มจากเป้าหมาย ความต้องการ และ สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้เห็นช่องว่าง และความเหมาะสมที่จะจัดให้มีการบริหารจัดการที่เลี้ยง การประเมินนี้สามารถทำได้โดยการสำรวจสิ่งแวดล้อม การรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 Assess Readiness การประเมินความพร้อม เป็นการประเมินความพร้อมของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการที่เลี้ยงที่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้ กระบวนการประเมินความพร้อมจะถูกวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กับการะบวนการปรับปรุงสมรรถนะ อื่น ๆ โดยข้อมูลที่ได้จะมาจากการสัมภาษณ์เชิงกลุ่มของผู้บริหาร รวมถึงกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วม และที่สำคัญคือต้องได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากกลุ่มเป้าหมายด้วย

ขั้นตอนที่ 3 Identify Protégés ในขั้นตอนนี้องค์กรจะระบุและจัดลำดับความสำคัญของ ผู้ที่มีสิทธิได้รับการให้คำปรึกษาหรืออยู่ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เช่น พนักงานที่มีความพร้อม ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า พนักงานอยู่ในระดับสูงแต่ต้องการเพิ่มทักษะบางประการ หรือ พนักงานที่เป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร ทั้งนี้ ผู้ที่จะเข้ามาเป็นน้องเลี้ยงจะต้องเป็นผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ โดยผ่านการ สัมผัสใจ การคัดเลือกโดยการสมัครและทำแบบทดสอบ เมื่อแล้วเสร็จก็สามารถระบุตัวน้องเลี้ยง และจัดทำข้อตกลงในการมีส่วนร่วม และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อติดตามผลในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 Develop Process Goals and Plan ขั้นตอนการพัฒนาเป้าหมายและแผนงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ทั้งนี้ มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและการกำหนดระยะเวลาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการของระบบ

ขั้นตอนที่ 5 Match Mentors and Protégés พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะจับคู่กันโดยพิจารณา ประสิทธิภาพ ทักษะความรู้ และความสามารถของพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและแนะนำ และความเข้ากันได้ของบุคลิกภาพก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการจับคู่

ขั้นตอนที่ 6 Orient Mentors and Protégés เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดที่จะทำให้พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงทราบถึงบทบาท ผ่านการปฐมนิเทศที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดี และจะเป็นการเริ่มต้นที่ดี ที่จะกำหนดระยะเวลาในการให้คำปรึกษา รูปแบบของกิจกรรม งบประมาณต่าง ๆ การกำหนดความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และในการปฐมนิเทศนี้ สามารถออกแบบให้มีการฝึกทักษะในการให้คำปรึกษา การให้คำแนะนำ หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 7 Design Development Plan ขั้นตอนออกแบบแผนพัฒนาในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง โดยน้องเลี้ยงจะเป็นผู้ร่างเป้าหมายการพัฒนาอาชีพและวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ก่อนที่จะเข้ามาปรึกษาดับพี่เลี้ยง ซึ่งการได้รับแนะนำจากหัวหน้างานหรือผู้จัดการจะเป็นประโยชน์อย่างมาก และร่างเป้าหมายดังกล่าวจะได้รับการปรับปรุงเมื่อได้มีการปรึกษาหารือกับพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 8 Negotiation Agreement เป็นขั้นตอนที่มีการจัดทำข้อตกลงต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน เช่น เรื่องความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ระยะเวลา ความถี่ในการประชุม การรักษาความลับ กิจกรรมที่ทำ และบทบาทที่เฉพาะเจาะจงของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยข้อตกลงดังกล่าวอาจเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ เป็นเพียงแค่การจับมือกันเท่านั้น

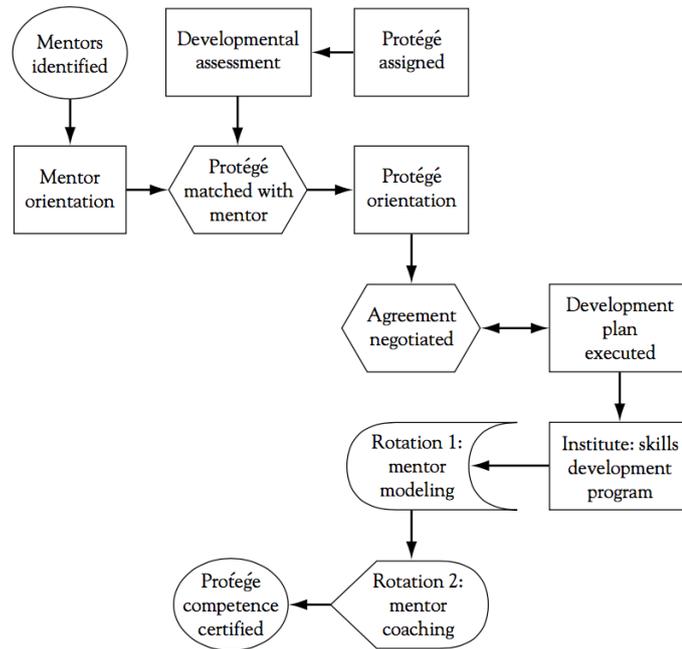
ขั้นตอนที่ 9 Execute Development Plan ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนพัฒนา พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องดำเนินการตามพัฒนาที่ตกลงกันไว้ ขั้นตอนนี้ถือเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และทำให้ระบบสามารถดำเนินการต่อไปได้ตราบใดที่ยังมีผู้ต้องการความช่วยเหลือ สำหรับช่องทางในการสื่อสารระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงสามารถทำได้หลากหลายวิธี ได้แก่ การสื่อสารทางโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านข้อความอิเล็กทรอนิกส์ หรือการสื่อสารแบบตัวต่อตัว

ขั้นตอนที่ 10 Facilitate Experience Exchanges เป็นขั้นตอนที่จะมีทีมอำนวยความสะดวกประสานงานเพื่อจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์สำหรับพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานและการฝึกให้ข้อคิดเห็น หรือข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความถี่ในการประชุม ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ สำหรับขั้นตอนนี้ พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง สามารถให้ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงระบบและความคืบหน้าในการเรียนรู้กับผู้รับผิดชอบระบบได้

ขั้นตอนที่ 11 Conclude Agreement ความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ถูกจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะเฉพาะหรือการพัฒนาความสามารถ โดยความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาจะไม่มีประสิทธิภาพหากทั้งคู่ไม่เชื่อในความสัมพันธ์ดังกล่าว การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะไม่มีการระบุความบกพร่องต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่ง โดยทั้งคู่ต้องความเชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 12 Evaluate Process ขั้นตอนการประเมินกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เป็นขั้นตอนที่จะทบทวนไปยังเป้าหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ได้รับการออกแบบมาตั้งแต่ต้น ซึ่งข้อมูลจากการประเมินจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการปรับปรุงกระบวนการและการรายงานผลต่าง ๆ

แบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงรูปแบบต่อมา เป็นกระบวนการพี่เลี้ยงที่ออกแบบมาสำหรับกลุ่มคนที่มีทักษะเฉพาะ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในแผนกของรัฐบาลกลางแห่งหนึ่ง ซึ่งกระบวนการนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาคนเพื่อให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ เช่น ตำแหน่งระดับสูงในวิชาชีพด้านการเงินที่มีความเสี่ยงสูง ตำแหน่งผู้ให้บริการ ผู้เรียกร้องประกัน เป็นต้น โดยกระบวนการต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Small Public Sector Mentoring Program
แหล่งที่มา: Murray, 2001.

จากภาพที่ 2.4 สามารถอธิบายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่อยู่ในกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Mentor Orientation เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในแบบจำลองการบริหารจัดการพี่เลี้ยงรูปแบบนี้ เนื่องจาก พี่เลี้ยงอาจจะไม่มีทักษะ หรือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งความชำนาญในด้านเทคนิคของงาน อาจจะเป็นส่วนหนึ่ง แต่ผู้ที่จะมาเป็นไม่มีโอกาสจะไม่มีโอกาสได้สอนงานหรือไม่มีโอกาสในการให้คำแนะนำ หรือ ให้คำปรึกษากับผู้อื่น ซึ่งการปฐมนิเทศนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 Developmental Needs Assessment เป็นขั้นตอนการประเมินการพัฒนาในแบบจำลองนี้ได้กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิคที่มีความจำเป็นสำหรับน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกระบุไว้แล้ว เนื่องจากองค์กรมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานอยู่แล้ว ซึ่งเป็นการง่ายที่จะมองข้ามความต้องการพัฒนาในบางเรื่อง แต่อาจจะต้องประเมินถึงจุดแข็งและข้อบกพร่องของน้องเลี้ยง การประเมินดังกล่าวจะเป็นสิ่งจำเป็นในการออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 Protégés Matched with Mentor เป็นขั้นตอนการจับคู่ระหว่าง พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง โดยเป็นการจับคู่ระหว่างผู้มีประสบการณ์มากและประสบการณ์น้อยกว่า หรือ เป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงอีกตำแหน่ง เท่านั้น เนื่องจากเป็นคาร์พัฒนาทักษะ การเรียนรู้ที่จำเป็นและสิ่งที่เน้นคือการเข้ากันได้ของรูปแบบการทำงานและบุคลิกภาพ ในรูปแบบนี้อาจจะไม่มี การเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง หากยังไม่เกิดผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 4 Protégés Orientation กิจกรรมนี้คล้ายกับแบบจำลองที่ได้กล่าวมา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้น้องเลี้ยงทราบถึงการดำเนินตามแผนพัฒนาและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น

ขั้นตอนที่ 5 Agreement Negotiation เป็นขั้นตอนที่จัดทำข้อตกลงซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากพี่เลี้ยงมีแนวโน้มที่จะโยกย้ายและมีความก้าวหน้าแต่อย่างไรก็ตาม การปรึกษาหารือหรือขอคำปรึกษา และการสอนงาน จะต้องดำเนินต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 Development Plan Executed ในรูปแบบนี้ จะมีความเสี่ยงสูงสำหรับน้องเลี้ยง บ่อยครั้งที่การมอบหมายงานของน้องเลี้ยง จะคาบเกี่ยวกับเวลาในการให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยง ทำให้น้องเลี้ยงมีเวลาไม่เพียงพอต่อการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็น ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาตามแผนใด ๆ ที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ อาจจะต้องได้รับการจัดลำดับความสำคัญจากพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

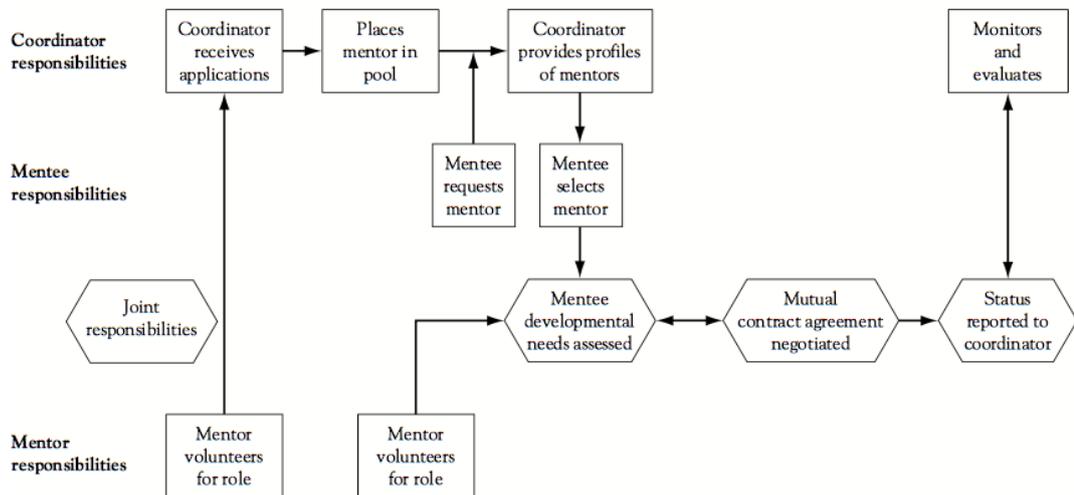
ขั้นตอนที่ 7 Protégés Institute ขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ในการที่น้องเลี้ยงจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการผ่านสถาบันฝึกอบรม ซึ่งเนื้อหาอาจจะเป็นงานเฉพาะและทั่วไป ซึ่งพี่เลี้ยงจะเป็นส่วนหนึ่งในการฝึกอบรมและให้ความรู้ของน้องเลี้ยงแต่ละคน

ขั้นตอนที่ 8 Mentor Modeling ขั้นตอนนี้เป็นการเริ่มต้นของพี่เลี้ยงในการกำหนด หรือ แสดงให้เห็นถึงทักษะและความสามารถทั้งหมดที่น้องเลี้ยงจะได้รับ โดยมีน้องเลี้ยงเป็นผู้สังเกตการณ์และมีหน้าที่ในการเรียนรู้ความสามารถต่าง ๆ ของพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 9 Mentor Coaching ขั้นตอนนี้พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับน้องเลี้ยง ในสถานการณ์ที่เกิดความเสี่ยงสูงหรือ อันตราย ซึ่งน้องเลี้ยงจะได้รับคำแนะนำต่าง ๆ จะผู้มีประสบการณ์มาเป็นผู้ช่วย และสร้างให้เกิดความมั่นใจ

ขั้นตอนที่ 10 Protégés Competence Certified ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง จะสามารถสรุปได้ ก็ต่อเมื่อความสามารถของน้องเลี้ยงได้รับการรองรับ หรือมีการตัดสินใจที่จะไม่รองรับสำหรับตำแหน่งที่ต้องการได้ หรืออาจจะสรุปได้เมื่อถึงวันที่มีการโอนย้ายหรือการเดินทางสำคัญของพี่เลี้ยง ในกรณีเช่นนี้น้องเลี้ยงสามารถจับคู่กับพี่เลี้ยงคนอื่น ๆ ได้ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพด้านมะเร็งของประเทศสหรัฐอเมริกา ก็มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาเพิ่มทักษะและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยอนุญาตให้มีเครือข่ายในการปรึกษากับผู้ที่มีประสบการณ์ เพื่อจะได้รับคำแนะนำและใช้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง ซึ่งเป้าหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงคือ การเพิ่มประสบการณ์และการศึกษาอย่างเป็นทางการให้กับพนักงาน ซึ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในรูปแบบจำลองนี้ได้ถูกออกแบบอย่างดี โดยมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และได้รวบรวมการประเมินผลไว้ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง โดยรายละเอียดแสดงดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Tumor Registrars

Association of California Mentoring Program

แหล่งที่มา: Murray, 2001.

จากภาพที่ 2.5 ในแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Mentor Volunteers for Role ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีประสบการณ์ 5 ปีเกี่ยวกับงานด้านมะเร็ง โดยได้รับการรองรับจากสถาบันการจดทะเบียนเนื้องอก และจะต้องทำการกรอกใบสมัครและต้องมีหนังสืออ้างอิง

ขั้นตอนที่ 2 Coordinator Receives Applications ผู้ประสานงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากประธานคณะกรรมการการศึกษา จะทำการคัดเลือกผู้สมัครพี่เลี้ยง และนำรายชื่อของพี่เลี้ยงเข้ามาเก็บรวบรวมไว้

ขั้นตอนที่ 3 Mentor Participates in Orientation ขั้นตอนนี้เป็นการปฐมนิเทศพี่เลี้ยงที่ผ่านการคัดเลือก เพื่อชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเป้าหมาย เกณฑ์ โครงสร้างการดำเนินงาน และการประเมินทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 Mentee Requests Mentor น้องเลี้ยงจะยื่นใบสมัครไปยังผู้ประสานงาน เพื่อระบุความต้องการ ประสบการณ์ ก่อนการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 Coordinator Provides Profiles of Mentor ขั้นตอนนี้ผู้ประสานงานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความต้องการพัฒนาของน้องเลี้ยง โดยรายชื่อพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะถูกส่งไปยังน้องเลี้ยงที่อยู่ในระบบ

ขั้นตอนที่ 6 Mentee Selects Mentor เป็นขั้นตอนการเลือกพี่เลี้ยงของน้องเลี้ยง จากโปรไฟล์ของพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติตามที่น้องเลี้ยงต้องการ เมื่อทำการเลือกแล้วจะต้องมีการจัดทำข้อตกลงกับพี่เลี้ยงสำหรับกิจกรรมการพัฒนาที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 7 Mentee Developmental Need Assessment ขั้นตอนการประเมินความต้องการ โดย พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงจะต้องร่วมกันประเมินความต้องการ ในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับน้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 8 Mutual Contract Agreement เป็นขั้นตอนในการทำสัญญาร่วมกัน โดยต้องมีการบันทึกลงนามในสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

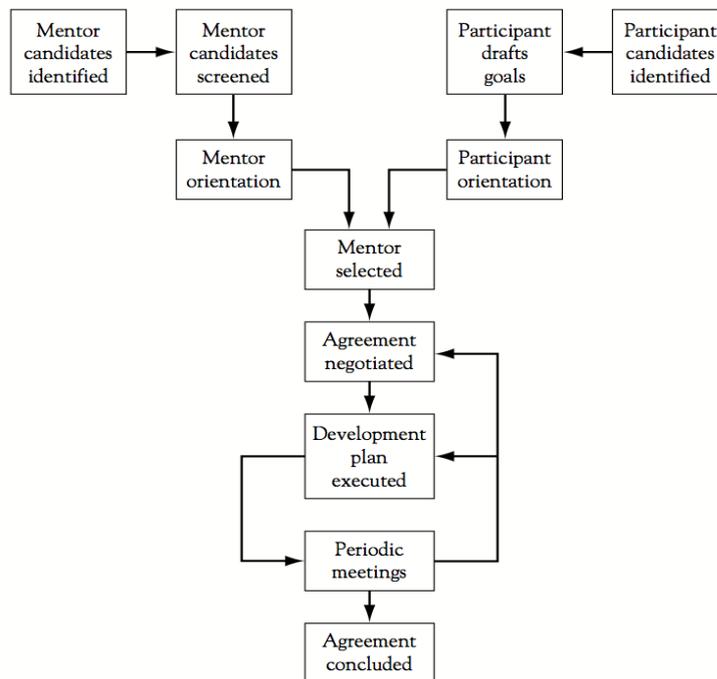
ขั้นตอนที่ 9 Status Reported to Coordinator เป็นการรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ไปยังผู้ประสานงาน โดยรายงานนี้จัดทำขึ้นโดยพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นรายงานขั้นสุดท้ายที่จะถูกส่งเมื่อหมดสัญญา

ขั้นตอนที่ 10 Mentoring and Evaluation ขั้นตอนนี้ผู้ประสานจะตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ผ่านการตรวจสอบทางโทรศัพท์กับพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และจะมีการทบทวนสัญญาและรายงานสถานะ โดยพี่เลี้ยงจะได้รับการประเมินเป็นประจำทุกปีและการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในภาพรวมจะได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการการศึกษา

และแบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงรูปแบบสุดท้ายนี้ เป็นกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ออกแบบมาสำหรับ บริษัท บัญชีราย RINA Accountancy Corporation ที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ Oak-Land รัฐ California การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่เกิดขึ้นเมื่อ บริษัทได้ตระหนักถึงความต้องการของพนักงานในการให้คำแนะนำและการสนับสนุนในการบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายใน อาชีพ ซึ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่จัดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นการสื่อสารนโยบาย ต่าง ๆ ของบริษัทให้กับพนักงานได้รับทราบ
- 2) เพื่อให้พนักงานได้ระบุดังโอกาสในการเติบโตและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในบริษัท
- 3) เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถกำหนด ติดตาม และ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 4) เพื่อช่วยพนักงานในการตัดสินใจในการพัฒนาอาชีพของตนเอง
- 5) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานและช่วยพัฒนาพนักงาน
- 6) เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีขึ้นนี้พนักงานสามารถเข้าร่วมโดยการสมัครใจและได้รับการบริหารจัดการโดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ จะแสดงดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง Mentoring Program Activity Flow for RINA Accountancy Corporation.

แหล่งที่มา: Murray, 2001.

จากภาพที่ 2.6 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Mentor Candidates Identified เป็นขั้นตอนที่ระบุผู้สมัครพี่เลี้ยง ซึ่งเป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการมีกลุ่มคนที่เพียงพอและเหมาะสมกับผู้ที่จะเป็นน้องเลี้ยง บางครั้งการได้รับคำแนะนำจากผู้จัดการ หรือพนักงานอาวุโส เป็นเรื่องที่ดี ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยง ในการรับสมัครพี่เลี้ยงควรจะเปิดรับปีละ 2 ครั้ง และทุกคนอาจจะได้เป็นอาสาสมัครในการเป็นพี่เลี้ยงในเวลาที่แตกต่างกันไป

ขั้นตอนที่ 2 Mentor Candidates Screened ขั้นตอนคัดเลือกผู้สมัครที่จะมาเป็นพี่เลี้ยง โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับชื่อผู้สมัครเข้าเป็นพี่เลี้ยง 5 คน และน้องเลี้ยงที่ต้องการเข้าร่วมจะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพี่เลี้ยง เนื่องจากเป้าหมายของระบบ คือ การจับคู่ของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของน้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 3 Mentor Orientation การปฐมนิเทศพี่เลี้ยง การในรูปแบบจำลองนี้ จะมีการปฐมนิเทศขนาดใหญ่ให้กับพี่เลี้ยงและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนก่อน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นและทำความเข้าใจเป้าหมาย ภารกิจและการเติบโตขององค์กร รวมถึงให้ความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา กิจกรรมที่สนับสนุน ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กร นอกจากนี้จะเป็นการอธิบายเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง การปฐมนิเทศที่จัดขึ้นเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วม และหัวข้อต่าง ๆ จะถูกแจกแจงและอธิบายให้ผู้เข้าร่วมได้รับฟัง ซึ่งแต่ละคนมีโอกาที่จะแสดงความสนใจในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 4 Participant Candidates Identified เป็นการระบุผู้เข้าร่วมโครงการ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่จัดขึ้น พนักงานทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ ซึ่งลักษณะของพนักงานที่เข้าร่วมต้องมีความรับผิดชอบ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาของตนเอง และผู้มีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 5 Participant Drafts Goals เป็นขั้นตอนที่ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะต้องร่างเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา การกำหนดเป้าหมาย และกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อหารือกับพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 6 Participant Orientation ขั้นตอนปฐมนิเทศผู้เข้าร่วมและพี่เลี้ยง เป็นดารเรียนรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษารูปแบบพื้นฐานสำหรับพนักงานใหม่

ขั้นตอนที่ 7 Mentor Selected ขั้นตอนให้พี่เลี้ยงเป็นเลือกน้องเลี้ยง เป้าหมายคือเพื่อให้ตรงกับน้องเลี้ยงได้เลือกไป ซึ่งอาจจะเป็นตัวเลือกแรก หรือตัวเลือกที่สอง ทั้งนี้ผู้ประสานงานที่ประสานงานกับหัวหน้าแผนกและผู้นำคนอื่น ๆ ของบริษัท จะต้องทำเมตริกซ์ของความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เพื่อหาคู่ที่เหมาะสมมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 8 Agreement Negotiated ขั้นตอนเจรจาข้อตกลง โดยข้อตกลงต่าง ๆ จะมอบให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและพี่เลี้ยงทุกคนที่สนใจ

ขั้นตอนที่ 9 Development Plan Executed เป็นขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนพัฒนา ในระหว่างความสัมพันธ์ พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องรักษาเป้าหมายการพัฒนา การดำเนินงาน เพื่อให้ระบบประสบความสำเร็จ และที่สำคัญการติดต่อกับผู้ประสานงานเป็นประจำจะเป็นหนึ่งของแผนและเป็นความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมแต่ละราย

ขั้นตอนที่ 10 Periodic Meeting คู่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะมีการประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อวางแผนกิจกรรมการสอนและข้อเสนอแนะ องค์กรอาจจะเลือกช่วงเวลาสำหรับการประชุม เช่น ช่วงทานอาหารกลางวัน และผู้ประสานงานก็ต้องมีการจัดให้มีการพบปะของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงเป็นประจำ

ขั้นตอนที่ 11 Agreement Concludes ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสามารถสรุปได้ในเวลาที่ตกลงกันได้ หรือเมื่อคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ นอกจากนี้ยังอาจสิ้นสุดลงก่อนเวลาที่กำหนดหากผู้เข้าร่วมการบริหารจัดการพี่เลี้ยงบรรลุเป้าหมายทั้งหมดที่กำหนดไว้

จากแบบจำลองกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 5 แบบจำลอง แสดงให้เห็นว่าแต่ละกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีความเหมือนและแตกต่างกันไป ของขั้นตอนวิธีการ ซึ่งแต่ละกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถสังเคราะห์กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางสังเคราะห์กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง

กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring Process)	กระบวนการของการจัดการพี่เลี้ยงของกระทรวงสาธารณสุข ประเทศเคนย่า (2016)	Generic Implementation Flow for a Facilitated Mentoring Process. (2000)	Small Public Sector Mentoring Program. (2001)	Tumor Registrars Association of California Mentoring Program. (2001)	Mentoring Program Activity Flow for RINA Accountancy Corporation. (2001)	รวม

1. Assess

organization goals

and need

X

1

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กระบวนการของการ บริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring Process)	กระบวนการของ การบริหาร จัดการพี่เลี้ยง ของกระทรวง สาธารณสุข ประเทศเคนย่า (2016)	Generic Implementation Flow for a Facilitated Mentoring Process. (2000)	Small Public Sector Mentoring Program. (2001)	Tumor Registrars Association of California Mentoring Program. (2001)	Mentoring Program Activity Flow for RINA Accountancy Corporation. (2001)	รวม
2. Assess readiness		X				1
3. Develop Process Goals and plan		X	X		X	3
4. Mentor Volunteers for Role				X		1
5. Identification of mentee and their needs	X	X		X		3
6. Identifying a pool mentors	X			X	X	3
7. Mentor Candidates Screened					X	1
8. Matching mentor and mentee	X	X	X	X	X	5
9. Orientation of the mentor and Mentee	X	X	X	X	X	5
10. Design Development Plan		X				1
11. Mentor Modeling			X			1
12. Agreement Negotiation		X			X	2
13. Execute Development Plan		X	X		X	3
14. Periodic Meeting					X	1
15. Mentorship meeting session	X		X		X	3

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring Process)	กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของกระทรวงสาธารณสุขประเทศไทย (2016)	Generic Implementation Flow for a Facilitated Mentoring Process. (2000)	Small Public Sector Mentoring Program. (2001)	Tumor Registrars Association of California Mentoring Program. (2001)	Mentoring Program Activity Flow for RINA Accountancy Corporation. (2001)	รวม
16. Monitoring	X					1
17. Protégés Competence Certified			X			1
18. Conclude Agreement		X		X	X	3
19. Status Reported to Coordinator				X		1
20. Evaluation	X	X		X		3

จากตารางที่ 2.2 สังเคราะห์กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจาก 5 รูปแบบจำลอง สามารถสรุป ได้ว่า ทั้ง 5 รูปแบบจำลอง มีขั้นตอนที่เหมือนกัน คือ Matching Mentor and Mentee ซึ่งเป็นขั้นตอนของการจับคู่ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยมีการพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และเวลาที่ตรงกัน และขั้นตอน Orientation of the Mentor and Mentee เป็นการปฐมนิเทศพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ทั้งคู่ทราบถึงเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล รวมถึงการปฐมนิเทศได้จัดให้มีงานฝึกอบรมสำหรับพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น ส่วนขั้นตอนกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีใน 3 รูปแบบจำลอง จาก 5 รูปแบบจำลองได้แก่ ขั้นตอนการ Develop Process Goals and Plan ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงโดย พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการ Identification of Mentee and their Needs และ Identifying a Pool Mentors เป็นการกำหนดเกณฑ์เพื่อจะระบุผู้ที่เหมาะสมในการเป็นพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง พร้อมทั้งค้นหาความคาดหวังของน้องเลี้ยงที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในครั้งนี้ ขั้นตอนต่อไป เป็นขั้นตอน Execute Development Plan และขั้นตอน Mentorship Meeting Session เป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมให้พี่เลี้ยง

และน้องเลี้ยงสร้างความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมการพัฒนางาน การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนา ด้านอื่น ๆ เป็นต้น ขั้นตอน Conclude Agreement เป็นขั้นตอนการสรุปข้อตกลงหรือการสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และขั้นตอนEvaluation เป็นการประเมินภาพรวมของ ระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของระบบที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกคนเป็นผู้กำหนดขึ้น โดยจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

2.2.5 ปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงประสบความสำเร็จ

การบริหารจัดการพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เป็นช่องทางหนึ่งในการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการของการแลกเปลี่ยน ความรู้ การทำหน้าที่ของพี่เลี้ยงเริ่มตั้งแต่ การดูแลสมาชิกใหม่ขององค์กรเพื่อให้สมาชิกใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้ ป้องกันการลาออก ส่งเสริมให้บุคลากรมี ความรู้ มีศักยภาพ สามารถพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ต้องได้รับการส่งเสริมทาง องค์กร Mavuso (2007) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จ ในองค์กร ดังนี้

1) การยอมรับในองค์กร ต้องมีการทำความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความสำคัญ เป้าหมาย ประโยชน์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ควรได้รับการเสนอให้เป็นที่รู้จัก ไม่เพียงแต่การ สนับสนุนเรื่องการเงินเท่านั้น แต่การได้ผู้บริหารเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะทำให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร

2) คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมีความเหมาะสม ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและมี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง และตัดสินใจว่าใครที่ เหมาะสมกับบทบาทของพี่เลี้ยง พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง

3) การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงมี ความสำคัญยิ่ง เนื่องจากพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต้องมีประสบการณ์และความ ชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

4) การพัฒนา ฝึกอบรมทักษะให้กับกลุ่มพี่เลี้ยง เนื่องจากการพัฒนา ความสามารถ ทักษะให้กับพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 40 แต่อย่างไร

ก็ตามทุก ๆ บทบาทควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหวของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5) การสื่อสาร องค์การต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง หากขาดการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นที่เปลี่ยนแปลงถือเป็นสาเหตุสำคัญ ของความล้มเหลวในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง

6) การยอมรับในความหลากหลาย เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ที่เปลี่ยนแปลงต้องทราบว่ามีวิธีหรือเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธระหว่างที่เปลี่ยนแปลงและน้องเลี้ยงงาน นอกจากนี้ ที่เปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจในภูมิหลังของน้องเลี้ยง เพื่อสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) การติดตามและการประเมินผล เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

อรณี พิพิธภณท์ (2545) ได้ทำการศึกษา การนำการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการมาปรับใช้ในการฝึกอบรมเพื่อผลสำเร็จในการผลิตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิด หลักการ กระบวนการ ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงอุปสรรคและประโยชน์ของการนำการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงมาใช้และเพื่อเป็นการเสนอแนวทางการนำการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Mavuso (2007) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จดังนี้ ปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้การนำการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการมาปรับในการฝึกอบรมเกิดผลสำเร็จในการผลิตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง โดยองค์การต้องมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงนโยบายการนำการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การ องค์การควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงสำหรับตัวที่เปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในด้านนั้นอย่างดีและมีความสามารถในการถ่ายทอดได้ รวมทั้งต้องมีการปรับแนวปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาตำราหรือสื่อการสอนให้มากขึ้น

ในหลายองค์การ การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงมักจะล้มเหลว เพราะขาดการส่งเสริมจากทางองค์การ เช่นการจัดให้มีกระบวนการรับสมัครที่เปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพ การเปิดโอกาสให้ที่เปลี่ยนแปลงและน้องเลี้ยง การสนับสนุนการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม รวมถึงการให้คำแนะนำต่อที่เปลี่ยนแปลงและน้องเลี้ยงด้วย Mavuso (2007) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงล้มเหลวเกิด

จาก 1) ขาดการให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยง กล่าวคือ การบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะล้มเหลวเมื่อพี่เลี้ยงไม่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม ต่อการให้คำปรึกษา คำแนะนำ การถ่ายทอดความรู้แก่น้องเลี้ยง 2) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงดำเนินต่อไปได้ หากการสื่อสารของทั้งสององค์กรไม่ดี ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรล้มเหลว 3) การพัฒนา ผีอกบรมพี่เลี้ยงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต้องสนับสนุนให้เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสรรหา คัดเลือกพี่เลี้ยงที่ไม่เหมาะสม ในหลายองค์กรมีการเลือกพี่เลี้ยงผิด เพราะเข้าใจว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในงานมากจะเป็นพี่เลี้ยงได้ดี แต่องค์กรต้องคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่พี่เลี้ยงด้วย อีกทั้งผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 5) แรงจูงใจ ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องการได้รับการสนับสนุนจากทางองค์กร เนื่องจากต้องทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การสร้างแรงจูงใจที่ดีจะสามารถทำให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยความเต็มใจ

Johnson (2002) ได้สรุปถึงอุปสรรคหรือปัจจัยที่ทำการบริหารจัดการพี่เลี้ยงล้มเหลว และสิ่งที่สนับสนุนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ระดับตัวบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของนักวิชาการหลายท่านพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงล้มเหลว ได้แก่ การขาดการเข้าถึงพี่เลี้ยง การขาดความกระตือรือร้นในการทำหน้าที่ของพี่เลี้ยง ความกลัวและวิตกกังวลในการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่เหมาะสม การไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Viator, 1999; Kaplan et al., 2001) ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงในองค์กรล้มเหลว

ระดับ	ปัจจัยเป็นอุปสรรค
องค์กร	-เป้าหมาย กลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร -วัฒนธรรมองค์กร เช่น การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งในองค์กร
หน่วยงาน	-รูปแบบการบริหารของผู้บริหารในหน่วยงาน -การไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร -นโยบายที่ไม่ส่งเสริม สนับสนุน
บุคคล	-ทัศนคติเชิงลบที่มีต่อการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เช่น เชื่อว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงไม่สามารถทำให้องค์กรมีความพัฒนาความยั่งยืนได้ เชื่อว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงไม่มีประโยชน์ -บุคลิกภาพและพฤติกรรม เช่น ขาดความมั่นใจ ไม่ชอบสอนงานใครหรือไม่อยากเป็นผู้ที่ถูกสอนงาน -ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ไม่มีทักษะการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Viator, 1999; Kaplan et al., 2000; Johnson, 2002.

จากการทบทวนเอกสารการศึกษาระดับปริญญาโทและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ทำให้สรุปได้ว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนา และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร โดยการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับตัวบุคคล

สำหรับการศึกษานี้ มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ โดยมีชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง(In-depth Interview) และการเก็บข้อมูลแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งแสดงในบทต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการฟิสิกส์และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการฟิสิกส์และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และ ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการฟิสิกส์และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการฟิสิกส์ ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการฟิสิกส์ให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ.

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการพิจารณาจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Cohen & Manion, 1989) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการฟิสิกส์ ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างจะ

คัดเลือกจากส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการฟิสิกส์และดำเนินการมาอย่าง 2 ปี จำนวน 6 ส่วน ราชการสำหรับเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview) และกลุ่ม ตัวอย่างจากส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการฟิสิกส์ให้กับส่วนราชการ ในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่ฟิสิกส์จำนวน 18 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลการบริหารจัดการฟิสิกส์ 31 คน แบ่งเป็น เพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชายจำนวน 8 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฟิสิกส์เป็นระยะเวลา 2 ปี

เนื่องด้วยจรรยาบรรณและจริยธรรมของการวิจัย ในการอ้างอิงบุคคลอาจมีผลต่อความ ะบบงาน ราชการจึงไม่สามารถเปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล และชื่อบุคคลอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นจำนวน คนและหน้าที่ ดังตารางที่ 3.1 และตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

ชื่อส่วนราชการ	บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการฟิสิกส์ ของผู้ให้ข้อมูล
1. กรมการขนส่ง	ผู้ดูแลการบริหารจัดการฟิสิกส์
2. กรมเจรจาการค้า	ฟิสิกส์
3. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	ฟิสิกส์
4. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	ผู้ดูแลการบริหารจัดการฟิสิกส์
5. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	ผู้ดูแลการบริหารจัดการฟิสิกส์
6. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งชาติ	ผู้ดูแลการบริหารจัดการฟิสิกส์

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ
(Workshop)

ชื่อส่วนราชการ	ตำแหน่ง	บทบาทหน้าที่		
		พี่เลี้ยง	น้องเลี้ยง	ผู้ดูแลระบบ
1. สำนักงบประมาณ	นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ		X	
2. สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา	นักวิชาการศึกษาระดับชำนาญการ	X		
3. กรมประชาสัมพันธ์	ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนา	X		
4. กรมส่งเสริมสหกรณ์	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ	X		
5. กรมการพัฒนาชุมชน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ			X
	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ		X	
6. กรมชลประทาน	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ	X		
	วิศวกรโยธาชำนาญการ	X		
7. กรมพัฒนาที่ดิน	นักทรัพยากรบุคคล			X
	นักทรัพยากรบุคคล			X
8. สถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์	นักจิตวิทยาชำนาญการพิเศษ	X		
9. กรมศุลกากร	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
10. กรมธุรกิจพลังงาน	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	X		
11. สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	ชำนาญการพิเศษ			
	นักวิชาการสถิติชำนาญการพิเศษ	X		
12. กรมคุมประพฤติ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
13. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ	X		
14. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	นักการข่าวชำนาญการ	X		
15. กรมปศุสัตว์	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ	X		
	นายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ	X		
16. กรมการขนส่งทางบก	นักวิชาการขนส่งชำนาญการ	X		

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อส่วนราชการ	ตำแหน่ง	บทบาทหน้าที่		
		พี่เลี้ยง	น้องเลี้ยง	ผู้ดูแลระบบ
17. กรมการจัดหางาน	นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ	X		
	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ	X		
18. กรมสอบสวนคดีพิเศษ	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ		X	
	เจ้าหน้าที่ธุรการ		X	
	เจ้าหน้าที่คดีพิเศษชำนาญการพิเศษ	X		
19. กรมบังคับคดี	นิติกรชำนาญการ	X		
	นิติกรชำนาญการ	X		
20. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	นักทรัพยากรบุคคล	X		
	ชำนาญการ	X		
22. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน			
	ชำนาญการ	X		
23. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ			X
	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
24. สถาบันบัญญัติแห่งชาติ	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ	X		
25. กรมการข้าว	นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ	X		
26. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์งานยุติธรรมเด็กและเยาวชน	X		
	นักวิชาการสถิติชำนาญการ	X		
27. สำนักงานสถิติแห่งชาติ	นักวิชาการปฏิบัติการ		X	
	นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ	X		
28. กรมโรงงานอุตสาหกรรม	นักวิชาการเงินและบัญชี	X		
	ระดับชำนาญการ	X		
29. สำนักงานประกันสังคม	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ	X		

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อส่วนราชการ	ตำแหน่ง	บทบาทหน้าที่		
		พี่เลี้ยง	น้องเลี้ยง	ผู้ดูแลระบบ
30. กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
31. กรมกิจการผู้สูงอายุ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ			X
32. กรมคุมประพฤติ	นักทรัพยากรบุคคล			X
33. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการงานสรรหาคัดเลือก เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล			X X X
34. สำนักเลขาธิการวุฒิสภา	นักวิเทศสัมพันธ์		X	
35. สำนักงานเลขาธิการกรมกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักทรัพยากรบุคคล			X X
36. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)	นักวิชาการ		X	
37. สำนักโลจิสติกส์	นักวิชาอุตสาหกรรมชำนาญการพิเศษ	X		
38. กรมทางหลวงชนบท	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน นักวิชาการพาณิชย์		X	
39. กรมการค้าต่างประเทศ	ชำนาญการ นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ		X	
40. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	รองผู้กำกับการ รองสารวัตร ฝ่ายควบคุมอัตรากำลัง กองอัตรากำลัง	X		X
	รวม	31	8	18

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการพลเรือนที่มีบทบาทหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentee) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการอย่างน้อย 2 ปี คัดเลือกจากการเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 6 ส่วนราชการ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งในแง่มุมต่าง ๆ รวมถึงเป็นการให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ ซึ่งข้อคำถามนี้ทางผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (อังคินันท์ อินทร์กำแหง และนริสรา พิงพิทธิสม, 2556, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559) โดยมีข้อคำถาม 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลมีกระบวนการอย่างไร

- 1) ท่านคิดว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลที่ดี ควรเป็นอย่างไร
- 2) ให้ท่านเล่าถึงกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด
- 3) ท่านคิดว่า กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลขั้นตอนใดสำคัญที่สุด
- 4) ท่านคิดว่า กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเกี่ยวข้องกับบุคคลใดบ้าง พร้อมกรณียกตัวอย่างหน้าที่ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ชุดที่ 2 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ

- 1) ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ
- 2) ให้ท่านยกตัวอย่างปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งจะทำให้สามารถตอบคำถามวิจัยได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ และหลากหลาย (Darsø, 2001; Rossi & Sein, 2003; Wakkary, 2007; Jaipal & Figg, 2010; Yurdakul, et al., 2012, Baran, et al., 2014) จากร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการฟิเลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ.โตรกระบวนกรแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ให้กลุ่มตัวอย่างแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 8-9 คน โดยในแต่ละกลุ่มประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่ฟิเลี้ยง ข้าราชการที่ทำหน้าที่น้องเลี้ยง และข้าราชการผู้ดูแลบริหารจัดการฟิเลี้ยง แสดงดังภาพที่ 3.1



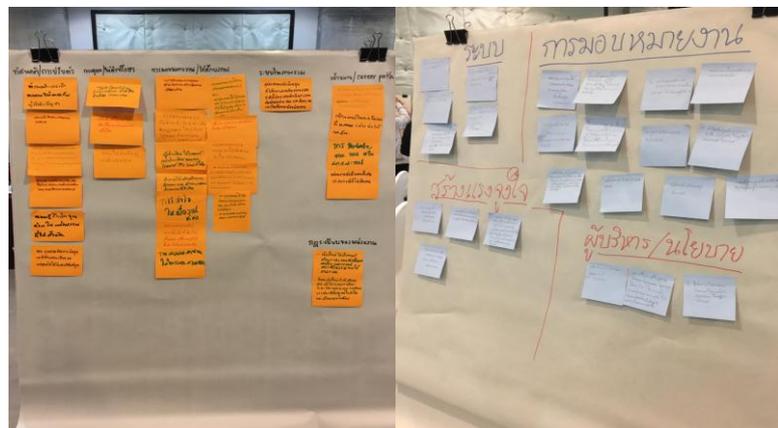
ภาพที่ 3.1 การแบ่งกลุ่มของตัวกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการฟิเลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยให้แต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและสรุปกระบวนการบริหารจัดการฟิเลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล พร้อมเสนอแนะกระบวนการที่สำคัญ แสดงดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 การแสดงความคิดเห็นและสรุปกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล พร้อมเสนอแนะกระบวนการที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยให้แต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ พร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลของส่วนราชการที่ดำเนินการผ่านมาแล้ว แสดงดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ พร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลของส่วนราชการที่ดำเนินการผ่านมาแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 กลุ่มตัวอย่างได้นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล พร้อมเสนอแนะกระบวนการที่สำคัญ และนำเสนอปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ พร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลของส่วนราชการที่ดำเนินการผ่านมาแล้ว แสดงดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยทำการทวนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหาที่สามารถตอบคำถามวิจัยได้

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี

3.4.1 การประมวลเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ แหล่งข้อมูลออนไลน์ด้านการวิจัยที่เชื่อถือได้ จากในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบพี่เลี้ยง และปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ

3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ดังนี้

3.4.2.1 ผู้วิจัยติดต่อส่วนราชการเพื่อยื่นขอเสนอโครงการวิจัย

3.4.2.2 จัดทำหนังสือในการขออนุญาตเก็บข้อมูล จากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปยังส่วนราชการที่อนุญาตให้เข้าจัดเก็บข้อมูล

3.4.2.3 ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 และส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560

3.4.2.4 ตรวจสอบข้อมูลที่เป็นคำตอบที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ว่าครอบคลุมประเด็นในการตอบคำถามวิจัยหรือไม่

3.4.2.5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยประยุกต์ใช้ 6 ขั้นตอน (Moustaka, 1994)

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มและสรุปภาพรวมของข้อมูล บทบาทของผู้บริหารภาครัฐในการดูแลรักษาและพัฒนากำลังคนคุณภาพเป็นอย่างไร และปัจจัยความสำเร็จในการดูแลรักษาและพัฒนากำลังคนคุณภาพ โดยมี 6 ขั้นตอนของ Moustakas (1994 as cited in Boonsahon, 2003) ดังนี้

3.5.1 การถอดความข้อมูล (Data Transcribing) ด้วยการอ่านและทำความเข้าใจกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 การจัดการข้อมูล (Data Managing) เป็นการบันทึกความเห็นของกลุ่มตัวอย่างลงคอมพิวเตอร์ มีการจัดหมวดหมู่ของคำตอบให้ชัดเจน ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3.5.3 การอ่านและการบันทึก (Reading and Memoing) เป็นการอ่านบทวนข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในคำตอบให้มากที่สุด โดยที่ความคิดหรือแนวคิดที่เกิดขึ้นระหว่างการอ่านบทวนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จะได้รับการบันทึกไว้ด้วย

3.5.4 การอธิบาย (Describing) เป็นการนำกรอบแนวคิดของการศึกษามาอธิบายความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยที่กรอบแนวคิดจะช่วยให้เห็นความชัดเจนมากขึ้น

3.5.5 การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Classifying) นำข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างมาจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามกรอบการศึกษา และจัดหมวดหมู่เพิ่มเติมตามเนื้อหาคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.6 การตีความหมายข้อมูล (Interpreting) ผู้วิจัยจะเขียนบรรยายประเด็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบทบาทและปัจจัยความสำเร็จในการดูแล รักษาและพัฒนากำลังคนคุณภาพโดยใช้ความรู้ความเข้าใจของผู้วิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่แปลผลแล้วไปอธิบายให้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยทราบ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากระบวนการบริหารจัดการฟี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และเพื่อศึกษาปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการฟี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานราชการในส่วนกลาง สังกัดส่วนราชการระดับกระทรวง และหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฟี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งการนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

4.1 ผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการฟี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

4.2 ผลการศึกษปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการฟี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ

4.1 กระบวนการบริหารจัดการฟี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล

การศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างระบบฟี่เลี้ยง ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากส่วนราชการที่มีระบบฟี่เลี้ยงและดำเนินการมาอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 6 ส่วนราชการ และ วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาระบบฟี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7- 8 กันยายน 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ จำนวน 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่ฟี่เลี้ยง จำนวน 18 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง จำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลระบบฟี่เลี้ยง จำนวน 31 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชาย จำนวน 8 คน

4.1.1 ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล

สำหรับผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 2 คน และผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจำนวน 4 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผ่าน 6 ขั้นตอน ของ Moustakas (1994 as cited in Boonsathon, 2003) โดยการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะแสดงตัวอย่างบทสัมภาษณ์ เพื่อประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนของข้อมูลและแหล่งที่มา การศึกษาในครั้งนี้จะใช้สัญลักษณ์ตัว M แทนผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 6 คนจะใช้สัญลักษณ์แทนเป็น M1- M6 เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่มีการกระจายตัวของคำตอบ และสามารถแบ่งข้อมูลได้เป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ 1. กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล 2. รูปแบบการพัฒนาในกระบวนการบริหารจัดการ พี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

จากการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของนักวิชาการหลาย ๆ ในบทที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล หมายถึงเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กร เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวและแบบระยะยาว จากข้าราชการผู้มีประสบการณ์ ความเข้าใจในงาน รวมถึงมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ข้าราชการผู้ที่อยู่ในความดูแลมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

นักวิชาการหลายท่าน อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการพี่เลี้ยงว่า ในกระบวนการจัดการพี่เลี้ยงมีองค์ประกอบอยู่หลายส่วนที่มีความสำคัญ ซึ่งความเหมาะสมของกระบวนการจัดการพี่เลี้ยงขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จึงทำให้กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงมีความเฉพาะตัวและแตกต่างกันไป (Ministry of Health Republic of Kenya, 2016; Murray, 2001, MMHA The Managers' Mentoring, 2000)

กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลนั้น ผู้ให้ข้อมูลบางท่านกล่าวว่า “ไม่ต้องทำเป็นระบบ เพราะเป็นนิสัยของคนไทยอยู่แล้ว (M2)” แต่ในบางองค์กรของผู้ให้ข้อมูลมีการ “กำหนดการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ไม่เป็นทางการ (M3,M5)” โดย “เป็นความสัมพันธ์ของการดูแลกันแบบ 1 ต่อ 1(M4)” จะเริ่มขึ้น เมื่อข้าราชการเหล่านั้น จบการศึกษา

และกลับมาดำรงตำแหน่งในส่วนราชการ มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเมื่อจบมาใหม่ จะได้รับการดูแลจากกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (M1)” ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านอธิบายตรงกันว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยง “เป็นการดูแลเรื่องการใช้ชีวิต และเป็นการดูแลปัญหาในเรื่องงาน (M1, M5, M6)” แต่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านเห็นว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยง “คือการให้คำปรึกษาในเรื่องการทำงานเป็นหลัก (M3)” ในเบื้องต้น “กองการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ติดตามน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (M1)” และ “ให้หัวหน้างานทำหน้าที่พี่เลี้ยงควบคู่ไปด้วย (M1, M2)” แต่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านเห็นว่า “พี่เลี้ยงไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา (M5)” ผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “พี่เลี้ยงจะต้องเป็นคนที่นั่งติดกันและอยู่ในสายงานเดียวกัน (M2, M4, M5)” หรือ “ให้รุ่นพี่ที่ทำงานคู่กันเป็นคนดูแล (M2)” ในทำนองเดียวกัน การดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล “บางกรณีเป็นการให้ข้าราชการผู้ได้รับทุนรุ่นพี่เป็นผู้ดูแลข้าราชการผู้ได้รับทุนที่เข้ามาใหม่ (M1)” ในขั้นตอนต่อมา ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า “น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลที่เข้ามาใหม่จะต้องได้รับการปฐมนิเทศในภาพกว้าง เพื่อเป็นการชี้แจงเรื่องลักษณะงานและสวัสดิการ (M2)” นอกจากนี้ “กองการเจ้าหน้าที่ยังเป็นผู้แนะนำในกรณีที่น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลถูกปิดกั้นความคิดเห็น (M1)” หลังจากนั้นจะเป็นการจับคู่ระหว่างข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า “การเลือกคู่จากบุคคลที่ตรงกัน (M6)”

ในเรื่องการสื่อสารกันภายในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยง มีหลากหลายรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลบางท่านให้ข้อมูลว่า “ใช้การสื่อสารผ่าน Line Group (M1)” และอธิบายเพิ่มเติมว่า “มีการสื่อสารอย่างทันสมัยทั้งที่ (M1)” โดยผู้ให้ข้อมูลบางท่านอธิบายเพิ่มเติมว่า “มีการสื่อสารแบบที่น้อง (M6)” ในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีขั้นตอนที่ส่งเสริมให้น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยงได้มีการพัฒนาตนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “มีการสนับสนุนน้องเลี้ยงได้พัฒนาตนเอง (M1)” ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านเพิ่มเติมในส่วนนี้ว่า “มีการมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย (M1, M6)” และ “ให้โอกาสได้ทำงานงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานราชการ (M1, M6)” ในบางหน่วยงานผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า “มอบหมายให้ลงพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลายแก่น้องเลี้ยง (M1, M4)” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลบางท่านได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ “เปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงได้เข้าพบผู้บริหารอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง (M1)” เป็นต้น

4.1.1.2 รูปแบบการพัฒนาในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล

สำหรับรูปแบบการพัฒนาในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ขั้นต้นจะต้องมีการ “วางแผนการพัฒนาปีละ 2 ครั้ง (M6)” โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบ “การหมุนเวียนงาน (M3, M4, M5)” มากที่สุด ผู้ให้ข้อมูลอธิบาย

เพิ่มเติมว่า “เพื่อให้ได้เรียนรู้งานอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องใช้ระยะเวลา 1-2 ปี เป็นอย่างน้อย (M3)” ในบางส่วนราชการ “การหมุนเวียนงานเป็นการหมุนเวียนกันในสำนักงานเท่านั้น (M5)” นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ อาทิ “การสอนงาน (M1)” และ “Learning by doing ทำและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน (M1)” เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลบางท่านกล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาของน้องเลี้ยงว่า “การอบรมต่าง ๆ น้องเลี้ยงจะได้สิทธิ์ก่อนคนอื่น ๆ (M1)”

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็นการกำหนดที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากเป็นลักษณะนิสัยของคนไทยในการต้อนรับและดูแลสมาชิกใหม่ที่เข้ามาในองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 และกระบวนการจะเริ่มต้นเมื่อน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลจบการศึกษาและเข้ามารับตำแหน่งในส่วนราชการ และสามารถสรุปเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การปฐมนิเทศน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับลักษณะงาน และสวัสดิการ ทั้งนี้จะเป็นการดูแลจากกองการเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงฯ โดยเลือกจากบุคลิกที่เข้ากันได้ ทั้งนี้พี่เลี้ยง อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา รุ่นพี่ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือ เป็นรุ่นพี่ที่เคยได้รับทุนรัฐบาลมาก่อน

ขั้นตอนที่ 3 การให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นการให้คำปรึกษาในเรื่องการใช้ชีวิตและปัญหาในการทำงาน ในขั้นตอนนี้จะมีเรื่องการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง การสื่อสารจะเป็นลักษณะของพี่น้อง รวมถึงมีการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ (Line Group) เพื่อสามารถให้คำแนะนำน้องเลี้ยงเมื่อมีปัญหาอย่างทันที่

ขั้นตอนที่ 4 การส่งเสริมให้น้องเลี้ยงมีการพัฒนาตนเอง โดยการมอบหมายงานที่ยากและมีความท้าทาย ให้โอกาสน้องเลี้ยงได้ทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ และในบางหน่วยงานได้มอบหมายให้ลงพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้บางหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงได้เข้าพบผู้บริหารอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

สำหรับรูปแบบการพัฒนาในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องที่ได้รับทุนรัฐบาล จากข้อมูลมีทั้งหมด 3 วิธีการ โดยในกระบวนการเริ่มต้นของการพัฒนา พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาปีละ 2 ครั้ง ซึ่งวิธีการการหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการพัฒนาที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุด วิธีการนี้จะส่งเสริมให้น้องเลี้ยงได้เรียนรู้งานอย่างลึกซึ้ง โดยต้องใช้ระยะเวลา 1-2 ปี เป็นอย่างน้อย วิธีการต่อมาที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงคือ การสอนงาน และ Learning by Doing เป็นการทำงานและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เป็นต้น

4.1.2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุน รัฐบาลผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การศึกษาระบบการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง จำนวน 31 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง จำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยง จำนวน 18 คน แบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน และเพศชาย จำนวน 8 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่าน 6 ขั้นตอน ของ Moustakas (1994 as cited in Boonsathon, 2003) โดยการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนของข้อมูลและแหล่งที่มา ผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ครั้งนี้ มีการแบ่งกลุ่มของผู้เข้าอบรมเพื่อจะได้รับมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์อย่างครบถ้วน โดยแบ่งจำนวนของข้าราชการผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และผู้ดูแลระบบ ออกเป็น 7 กลุ่ม จำนวนเท่า ๆ กัน แบ่งเป็นกลุ่มละ 8 คน จำนวน 6 กลุ่ม และกลุ่มละ 9 คน จำนวน 1 กลุ่ม และใช้สัญลักษณ์ตัว G แทนกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 7 กลุ่มจะใช้สัญลักษณ์แทนเป็น G1-G7 รายละเอียดของข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) พบว่า มีจำนวน 3 กลุ่ม ที่มีการ “แบ่งบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ออกเป็น 3 ระยะ (G1,G3,G4)” โดยมี 1 กลุ่มได้อธิบายถึงบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ในช่วงที่กลับมาปฏิบัติงานแล้วว่า “การบริหารจัดการพี่เลี้ยงหลังจากที่น้องเลี้ยงกลับมาปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระยะ (G2)” และมี 1 กลุ่มอธิบายแตกต่างออกไปว่า “การบริหารจัดการพี่เลี้ยงต้องเริ่มจาก Input-Process-Output-Outcome (G5)” ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้แบ่งกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้รับทุนได้ 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) 2) ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ) และ 3) ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) รายละเอียด มีดังต่อไปนี้

4.1.2.1 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ)

ผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) แต่ละกลุ่มให้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ซึ่งขั้นตอนที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุดคือ “จัดปฐมนิเทศที่ส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อเรียนรู้เรื่องของอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน (G1,G3,G5,G7)” และข้อมูลที่ถูกกล่าวถึงจำนวนเท่ากันคือ “มีการอบรมพี่เลี้ยง (G1,G3,G6,G7)” โดยการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ในช่วงเริ่มต้นจะ “เริ่มตั้งแต่การสรรหา (G1,G5,G7)” บางกลุ่มอธิบายเพิ่มเติมว่า “ทุนของรัฐบาลประเภท สำนักงาน ก.พ. ควรจะมีการประสานกับส่วนงานแนะแนวของโรงเรียนมัธยมเกี่ยวกับแนวทางรับสมัครข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสรรหาให้เข้ามารับทุนรัฐบาล (G7)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มเสนอว่า “ควรมีการสร้างฐานข้อมูลของน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยงระหว่างสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อตรวจสอบข้อมูลและติดตาม (G1)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง “สำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องเตรียมความพร้อม ปรับพื้นฐานให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล (G1,G3,G5)” โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงการดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลต่อไปว่า “สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัดต้องกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ให้กับน้องเลี้ยง (G1)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเสนอต่อมาว่า “กองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อดูความประพฤติและประเมินน้องเลี้ยง (M3,M7)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า “ควรจัดปฐมนิเทศที่ส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อให้้องเลี้ยงได้เรียนรู้เรื่องของอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน (G1,G3,G5,G7)” และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล “ควรมีการฝึกงานและเตรียมตัวปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลา 3 - 6 เดือน (G1)” มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในทำนองเดียวกัน “ในระหว่างที่ทดลองงาน 6 เดือน ควรจะให้น้องเลี้ยงได้สำรวจได้ดูในหน่วยงาน สมมติว่าน้องเลี้ยงไม่มีความกับหน่วยงาน และเพื่อให้้องเลี้ยงได้เห็นภาพกว้างว่าเราควรจะต้องอยู่ที่ไหน จะได้ไม่ต้องลาออก (G3)” ในระหว่างนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “น้องเลี้ยงจะต้องทำโครงการเพื่อที่จะสนองต่อหน่วยงาน (G3,G4)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มให้ข้อมูลที่กันไปทิศทางเดียวกัน “ส่วนราชการต้นสังกัดจะช่วยน้องดูหัวข้อวิจัย การทำ Thesis การเรียนว่าต้องเรียนอะไรบ้าง กลับมาแล้วจะตรงกับงานของส่วนราชการต้นสังกัดหรือไม่ (G4)”

ในส่วนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพี่เลี้ยง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า “การกำหนดพี่เลี้ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ (G1,G6)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง

ที่เหมาะสมกับองค์กร (G6,G7)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงพี่เลี้ยงว่า “พี่เลี้ยงมาจากความสมัครใจ (G1)” แต่มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ทำให้ความเห็นแตกต่างออกไป “พี่เลี้ยง หลายส่วนที่ก็มองว่าพี่เลี้ยง อาจจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในสายงานนั้นโดยตรง หรือว่าเป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ มีประสบการณ์ หรือถ้าหน่วยงานนั้นมี ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาลรุ่นพี่ ก็จะเป็นประโยชน์ เพราะเขามีประสบการณ์ มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกันอาจจะทำให้สื่อสารกันรู้เรื่อง และทำความเข้าใจกันง่ายกว่า (G7)” เมื่อได้ข้าราชการผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงแล้ว กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า “ควรมีการจัดอบรมให้พี่เลี้ยง (G1,G3,G6,G7)” โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเสนอต่อไปว่า “พี่เลี้ยงต้องทราบ บทบาทหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนเอง (G1)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มมีความเห็น ที่สอดคล้องกันคือ “ต้องมีการกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยง ซึ่งทางกองการเจ้าหน้าที่ อาจจะต้อง มีการจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานให้กับพี่เลี้ยง (G7)” พี่เลี้ยงมีหน้าที่ตามที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึง คือ “พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง จะมีการพูดคุย สอบถาม เพื่อปรับให้น้องเลี้ยงสามารถอยู่ใน องค์กรได้ (G3,G4)” และมีบางกลุ่มให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน “พี่เลี้ยง ต้องให้คำปรึกษาเรื่อง การเรียน การงาน สภาพจิตใจ และ Mindset (G1)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายเพิ่ม “ควรมีการสร้าง ช่องทางสื่อสารร่วมกันระหว่างน้องเลี้ยงกับพี่เลี้ยง” นอกจากนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงพัฒนา พี่เลี้ยงเพิ่มเติม “สำนักงาน ก.พ. และต้นสังกัดและมีการจัดประชุมเครือข่ายของพี่เลี้ยง เพื่อให้ พี่เลี้ยงในแต่ละหน่วยงานมีปัญหาอะไรก็มาแลกเปลี่ยนกัน และ มีการสร้างเครือข่ายของพี่เลี้ยง” จากผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) สามารถสรุปเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาคัดเลือก โดยทุนของรัฐบาลบางประเภท ทางสำนักงาน ก.พ. ควรมีการประสานงานกับส่วนงานแนะแนวของโรงเรียนมัธยม เกี่ยวกับแนวทางการรับสมัคร ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสรรหาให้เข้ามารับทุนรัฐบาล โดยต้องมีการสร้างฐานข้อมูลของน้อง เลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง ระหว่าง สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อ ตรวจสอบข้อมูลและติดตาม หลังจากมีการสรรหาคัดเลือกเข้ามาเป็นข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล

ขั้นตอนที่ 2 สำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องเตรียมความพร้อม ปรับพื้นฐานให้ความรู้ เกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง พร้อมกันนี้ สำนักงาน ก.พ. และ ส่วนราชการต้นสังกัดต้องกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ให้กับน้องเลี้ยง โดยที่กองการเจ้าหน้าที่ของ หน่วยงาน พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อดูความประพฤติและประเมิน น้องเลี้ยง ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การจัดปฐมนิเทศที่ส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อให้น้องเลี้ยงได้เรียนรู้ เรื่องของอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการฝึกงานและเตรียมตัวปฏิบัติงานจริงของน้องเลี้ยงที่ได้รับ ทุนรัฐบาล โดยมีระยะเวลา 3 - 6 เดือน ตลอดระยะเวลาการทดลองงาน ควรจะให้น้องเลี้ยงได้ สัมผัสได้ดูในหน่วยงาน เพื่อจะได้เห็นภาพกว้างขององค์กรและตัดสินใจในการดำรงตำแหน่งที่ เหมาะสม ในระหว่างนี้ น้องเลี้ยงจะต้องทำโครงการเพื่อที่จะสนองต่อหน่วยงาน โดยมีส่วน ราชการต้นสังกัดจะช่วยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย การศึกษาที่ต้องเป็นไปตามความต้องการ ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดพี่เลี้ยง ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติ ของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร โดยพี่เลี้ยงอาจเป็นผู้ที่รับผิดชอบในสถานงานโดยตรงกับน้อง เลี้ยง หรือว่าเป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ มีประสบการณ์ หรือถ้าหน่วยงานนั้นมีข้าราชการที่ ได้รับทุนรัฐบาลรุ่นพี่ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อน้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 6 ส่วนราชการจัดอบรมให้พี่เลี้ยงเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่และขอบเขต การทำงานของตนเอง ทั้งนี้ต้องกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยง ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ อาจจะต้องมีการ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพี่เลี้ยง รวมถึงสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้องจัดประชุม เครือข่ายของพี่เลี้ยง เพื่อให้พี่เลี้ยงในแต่ละหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการ บริหารจัดการพี่เลี้ยง ฯ และ มีการสร้างเครือข่ายของพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงานราชการด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 7 การให้คำแนะนำปรึกษาของพี่เลี้ยง โดยการให้คำปรึกษาเรื่องการ เรียนการปฏิบัติงาน สภาพจิตใจ และ การใช้ชีวิตในการทำงาน นอกจากนี้ ควรมีการสร้างช่องทาง สื่อสารร่วมกันระหว่างน้องเลี้ยงกับพี่เลี้ยง

4.1.2.2 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลช่วง กลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือกำลังศึกษาในต่างประเทศ)

จากการให้ข้อมูลผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) พบว่า กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ช่วงกลาง (ช่วง น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือกำลังศึกษาในต่างประเทศ) กล่าวถึงมากที่สุดคือ “การสร้างช่อง ทางการสื่อสาร (G4,G5,G7)” โดยผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงวิธีการในขั้นตอนนี้ว่า “ควรจะเป็นหน้าที่ ของสำนักงาน ก.พ. ที่ต้องติดตาม ประเมินผล ดูแลการศึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ กับน้องเลี้ยง (G3,G7)” ทั้งนี้บางกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า “น้องเลี้ยงต้องมีการรายงานผล ความก้าวหน้าเรื่องการศึกษา มาที่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด (G1)” กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลยังกล่าวถึงพี่เลี้ยงในการดูแลน้องเลี้ยงในช่วงกลางของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ “พี่เลี้ยงยัง

ต้องประสานกับน้องเลี้ยงตลอด โดยมีผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงหรือกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ คอยดูภาพรวมและติดตามความคืบหน้าทุก ๆ 3 เดือน (G4)” ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเสนอต่อมาว่า “พี่เลี้ยง ต้องเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์เคยได้รับทุนหรือเรียนที่ประเทศนั้น ๆ มาแล้ว ก็จะทำให้คำปรึกษาในการใช้ชีวิตได้ดี (G3)” มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวสอดคล้องกัน “ควรมีพี่เลี้ยงที่อยู่ต่างประเทศ (G7)” นอกจากนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลยังเสนออีกว่า “มีโปรแกรมที่ให้น้องเลี้ยงกลับมาเยี่ยมบ้าน มาพบส่วนราชการต้นสังกัดเพื่อพูดคุย แลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการศึกษา หรือตอนนี้ในหน่วยงานอยากให้น้องเลี้ยงเรียนเรื่องไหนเป็นพิเศษ เพื่อแลกเปลี่ยนกันว่า ตอนนี้ความต้องการและแนวทางการศึกษายังตรงกับทางส่วนราชการต้นสังกัดกำหนดไว้หรือไม่ (M1)”

จากผลการให้ข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปเป็นกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือกำลังศึกษาในต่างประเทศ) ได้ว่า ในช่วงกลางของกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ที่น้องเลี้ยงกำลังศึกษาในต่างประเทศ การสร้างช่องทางการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามและดูแลน้องเลี้ยง ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ต้องทำหน้าที่ติดตาม ประเมินผล ดูแลผลการศึกษา และให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กับน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงต้องมีการรายงานผลความก้าวหน้าเรื่องการศึกษา มาที่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้พี่เลี้ยงยังต้องประสานกับน้องเลี้ยงตลอด โดยมีผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ หรือหน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานคอยดูภาพรวมและติดตามความคืบหน้าทุก ๆ 3 เดือน ในกระบวนการนี้ พี่เลี้ยงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์เคยได้รับทุนหรือเรียนที่ประเทศนั้น ๆ มาแล้ว จึงจะให้คำปรึกษาในการใช้ชีวิตได้ดี รวมถึงควรมีพี่เลี้ยงที่อยู่ต่างประเทศ เพื่อให้คำปรึกษา เรื่องการปรับตัวการใช้ชีวิตและการเรียนในต่างประเทศ นอกจากนี้อาจจะมีโปรแกรมที่ให้น้องเลี้ยงกลับมาเยี่ยมบ้าน มาพบหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการศึกษา ความต้องการและแนวทางการศึกษายังตรงกับที่ทางส่วนราชการต้นสังกัดกำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น

4.1.2.3 กระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด)

การให้ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) ส่วนใหญ่เห็นว่า “การติดตามประเมินการทำงานของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ทั้งการประเมินของพี่เลี้ยงกับตัวน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงมีการประเมินพี่เลี้ยง นอกจากนี้ควรมีการ

Feedback ในภาพพร้อมด้วยว่าในการดำเนินการมาทั้งหมดนี้ผลเป็นอย่างไร (G1,G2,G5,G6,G7)”

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางส่วนขยายความว่า “ควรมีการ Feedback แบบ 360 องศา (G2,G6,G7)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายถึงเวลาที่น้องเลี้ยงจบการศึกษาจากต่างประเทศ “ต้องมีการรายงานตัวไม่ว่าจะเป็นการรายงานตัวกับส่วนราชการสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ด้วย (G1)” ผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มอธิบายเพิ่มเติมว่า “สำนักงาน ก.พ. จะต้องเก็บฐานข้อมูลของน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล เกี่ยวกับส่วนราชการต้นสังกัด และภาระหน้าที่ เพื่อเป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันระหว่างเด็กและองค์กร (G3)” ทั้งนี้การเริ่มต้นของกระบวนการนี้ คือ “กองการเจ้าหน้าที่ จะเป็นหน่วยงานหลักในการรับ ข้าราชการผู้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยงเข้ามา และกองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการสื่อสารให้ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานที่สำคัญ และมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือเส้นทางอาชีพที่จะไปต่อในเรื่องของตำแหน่ง ในขั้นต่อไปว่าเป็นอย่างไร (G2,G3,G4,G7)”

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงในช่วงปลายว่า “ควรมีการอบรมพี่เลี้ยงร่วมกับน้องเลี้ยง พร้อมกับกองการเจ้าหน้าที่ และให้ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลและความถนัด เพื่อใช้งานน้องเลี้ยงให้เต็มศักยภาพ (G3,G7)”

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวว่า “ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดกรอบสังขมประสบการณ์ให้น้องเลี้ยง โดยกำหนดตำแหน่งเป้าหมายของน้องเลี้ยงที่อยากจะเป็น ซึ่งจะมีผู้อำนวยการกอง และผู้บริหารมาร่วมกันกำหนดว่าระหว่างทางน้องเลี้ยงควรจะต้องไปอยู่ในตำแหน่งไหนบ้าง สำนักไหนบ้าง เพื่อที่จะไปสู่ตำแหน่งที่หวังไว้จากนั้นก็มีการส่งตัวไปให้สำนักที่เกี่ยวข้อง โดยผู้อำนวยการสำนักจะเป็นผู้รับตัวของน้องเลี้ยง (G2,G4,G7)”

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติม “ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้น้องเลี้ยง โดยให้พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ดูแลน้องเลี้ยงเกี่ยวกับโครงการที่ได้มอบหมาย (G3,G7)”

นอกจากนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า “การมอบหมายงาน ในหน่วยงาน พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ก็จะมาปรึกษาร่วมกัน มาประชุมร่วมกันว่าควรจะทำมอบหมายงานอะไรให้น้องเลี้ยง ไปทำงาน คือต้องมองความเหมาะสมและต้องคุยกันก่อนว่า น้องเลี้ยงสนใจในประเด็นไหนบ้าง (G2)”

หลักจากนั้น “ต้องกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงว่ามีเป้าหมายการทำงานอย่างไร (G1)”

รวมถึง “มีการประชุมเรื่องของการทำงาน เรื่องส่วนตัว หรืออุปสรรคต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อาจจะกำหนดระยะเวลาเดือนละ 1 ครั้ง (G1)”

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “มีการนัดทานข้าวกันจากในกลุ่มงานของตนเอง หัวหน้ากลุ่มอาจจะพาน้องเลี้ยง เพื่อนร่วมในงานกลุ่มไปทานข้าวกัน เฉลี่ยเดือนละ 1-2 เดือนครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความสามัคคีกัน”

ในส่วนของ การพัฒนา น้องเลี้ยง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า “พัฒนาน้องเลี้ยง ด้านการ Training ตามองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาสนใจ (G2)” หรือ

การจัดกิจกรรม “ควรมีการจัดโครงการพิเศษหรือโปรเจคพิเศษ อาจจะมีการให้พบกับผู้บริหาร ทั้งรุ่นปัจจุบันและรุ่นที่เกษียณอายุไปแล้ว น้องเลี้ยงจะได้เห็นเส้นทางอาชีพของตนเองว่าในอนาคตตัวเองจะไปในแนวทางในได้บ้าง (G4)” ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึงรูปแบบตอนท้ายของการพัฒนาการบริหารจัดการที่เลี้ยงว่า “และขั้นสุดท้าย คือ การ Learning จะเป็นการโปรโมทในตำแหน่งที่สูงขึ้น เตรียมเข้าหลักสูตรที่เข้มข้น เตรียมเข้าหลักสูตรที่เตรียมความพร้อมกับตำแหน่งเป้าหมายที่เราได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น (G2)” นอกเหนือจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึง “ระบบการให้ Reward คนที่เป็นพี่เลี้ยง” และท้ายที่สุดของการบริหารจัดการที่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง “ที่ได้คือ KM ของหน่วยงานจะดีขึ้น เรามีคนเก่งอยู่ เรามีพี่เลี้ยงอนาคตเขาไปเป็นพี่เลี้ยง ให้กับน้อง ๆ รุ่นต่อไป สุดท้ายท้ายเรามี Talent เยอะ ๆ องค์การของเรา ก็จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (G5)”

จากผลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ข้างต้น สามารถสรุปผลกระบวนการของการบริหารจัดการที่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการรายงานตัวหลังจากจบการศึกษาของน้องเลี้ยง โดยจะต้องรายงานตัวกับทางสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. จะต้องมีการทำฐานข้อมูลเพื่อบันทึก หน่วยงาน ภาระงานของ น้องเลี้ยง ทั้งนี้กองการเจ้าหน้าที่ จะเป็นหน่วยงานหลักในการรับน้องเลี้ยง และกองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการสื่อสารให้น้องเลี้ยงทราบถึงภารกิจของหน่วยงานที่สำคัญ และมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และเส้นทางอาชีพของน้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมพี่เลี้ยงร่วมกับน้องเลี้ยง พร้อมกับกองการเจ้าหน้าที่ และให้ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลและความถนัด เพื่อใช้งานน้องเลี้ยงให้เต็มศักยภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดกรอบสังขมประสบการณ์ให้น้องเลี้ยง โดยกำหนดตำแหน่งเป้าหมายของน้องเลี้ยงที่อยากจะเป็น ซึ่งจะมีผู้อำนวยการกอง และผู้บริหารมาร่วมกัน กำหนดว่าระหว่างทางน้องเลี้ยงควรจะต้องไปอยู่ในตำแหน่งไหนบ้าง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา จะต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้น้องเลี้ยง โดยมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ดูแล น้องเลี้ยงในการทำโครงการที่ได้มอบหมาย และการมอบหมายงานในหน่วยงาน พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ก็จะมาปรึกษาร่วมกัน มาประชุมร่วมกันว่าควรจะทำมอบหมายงานอะไรให้น้องเลี้ยงไปทำงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและประเด็นที่น้องเลี้ยงสนใจ

ขั้นตอนที่ 4 การทำข้อตกลงร่วมกันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงในเรื่องของเป้าหมายในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประชุม พบปะระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงโดยกำหนดระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้คำปรึกษาเรื่องการทำงาน เรื่องการดำเนินชีวิต เป็นต้น

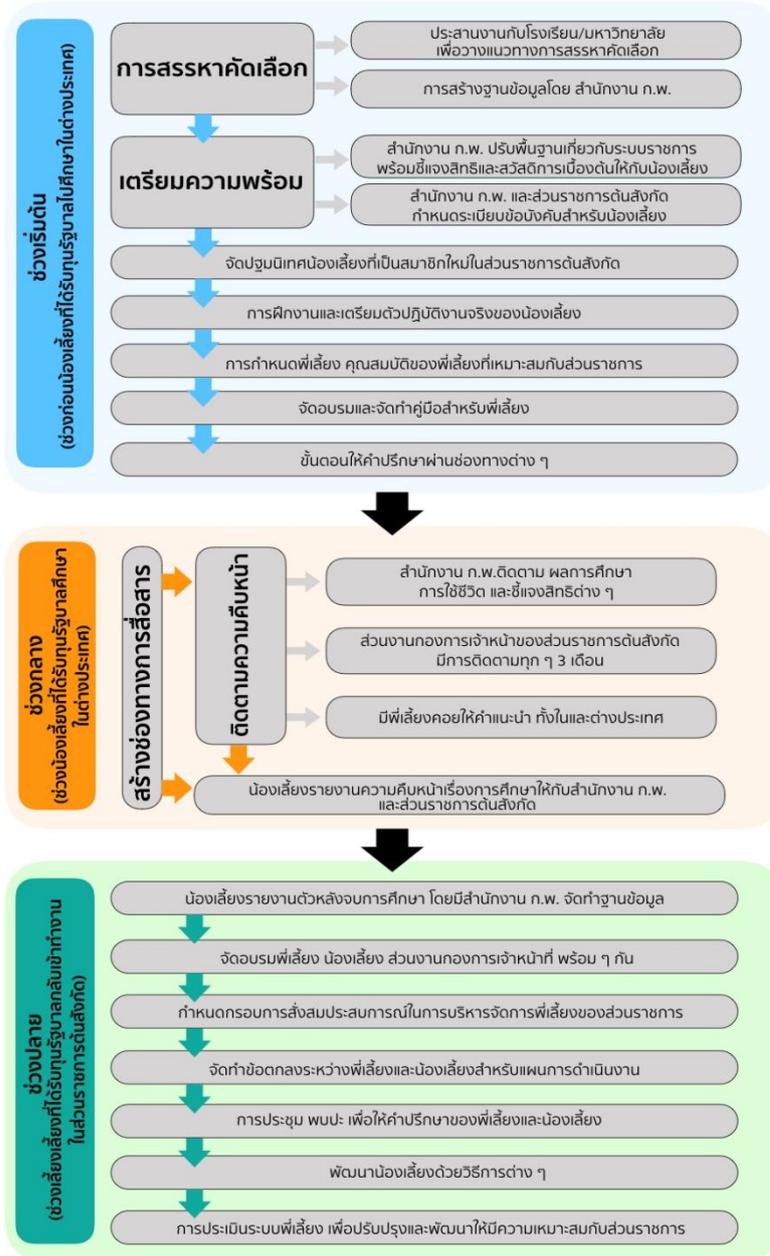
ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาน้องเลี้ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้น้องเลี้ยงมีความพร้อมในการเดินตามเส้นทางสายอาชีพ

ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม การประเมินการทำงานของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ทั้งการประเมินของพี่เลี้ยงกับตัวน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงมีการประเมินพี่เลี้ยง นอกจากนี้ควรมี Feedback ในภาพรวม เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์กรมากยิ่งขึ้น

การศึกษาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และ วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผ่าน 6 ขั้นตอน สามารถสรุปกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงc]และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1.ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) 2. ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ) และ 3. ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) โดยผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)และ วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกันในเรื่อง ขั้นตอนการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศเพื่อแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ เช่น โครงสร้างหน่วยงาน ลักษณะงาน เส้นทาง การเติบโต และสวัสดิการที่จะได้รับ เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ยังอธิบายถึงความสัมพันธ์ของระบบพี่เลี้ยงว่าไปเป็นไปในรูปแบบ 1 ต่อ 1 นอกจากนี้ยังอธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงนอกเหนือจากข้อมูลในวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) คือ การพัฒนาน้องเลี้ยงด้วยการหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการ Learning by Doing เป็นการทำงานและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล สามารถสรุปและอธิบายเป็นกระบวนการจำลองของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาล ดังภาพที่ 4.1

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล



ภาพที่ 4.1 กระบวนการจำลองของการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

4.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการที่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ

การศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างระบบพี่เลี้ยง ในวันที่ 7- 8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากส่วนราชการที่มีระบบพี่เลี้ยงและดำเนินการมาอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 6 ส่วนราชการ และ วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาาระบบพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7- 8 กันยายน 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ จำนวน 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง จำนวน 18 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง จำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยง จำนวน 31 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชาย จำนวน 8 คน

4.2.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการที่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview)

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการที่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 2 คน และผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 4 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่าน 6 ขั้นตอน ของ Moustakas (1994 as cited in Boonsathon, 2003) โดยการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะแสดงตัวอย่างบทสัมภาษณ์ เพื่อประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนของข้อมูลและแหล่งที่มา การศึกษาในครั้งนี้จะใช้สัญลักษณ์ตัว M แทนผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 6 คนจะใช้แทนเป็น M1- M6

จากการข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์มีเพียง 3 ปัจจัย คือ “น้องเลี้ยงมีพี่เลี้ยงที่เก่ง (M3)” “ระบบพี่เลี้ยงมีความแข็งแรง (M4)” และ “สร้างแรงจูงใจให้กับน้องเลี้ยง (M4)” โดยที่ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “การดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนจะเหมือนกับข้าราชการทั่วไป แต่ด้วยการมอบหมายงานของน้องเลี้ยงที่ได้รับมากกว่าจึงทำให้ทำให้มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำมากกว่า และด้วยความที่เป็นข้าราชการที่ได้รับทุนจึงทำให้มีความคาดหวังมาก จึงต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด (M4)” นอกจากนี้ Mavuso (2007) กล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการที่เลี้ยง

ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องมีการพัฒนา ฝึกอบรมทักษะให้กับกลุ่มพี่เลี้ยง เนื่องจากการพัฒนาความสามารถ ทักษะให้กับพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 40 และต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้วย

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า การดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีการดูแลเหมือนข้าราชการทั่วไป แต่ด้วยการมอบหมายงาน ภาระงานและมีการถูกคาดหวังจึงทำให้มีการให้คำปรึกษาและแนะนำน้องเลี้ยงอย่างใกล้ชิด โดยความใกล้ชิดของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง สามารถสร้างแรงจูงใจในทางบวกให้กับน้องเลี้ยง นอกจากนี้พี่เลี้ยงที่เก่ง สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับน้องเลี้ยงได้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จได้ และที่สำคัญการมีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีความแข็งแกร่งจะยิ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

4.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 31 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยงจำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 18 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชายจำนวน 8 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่าน 6 ขั้นตอน โดยการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงตัวอย่างบทสัมภาษณ์ เพื่อประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนของข้อมูลและแหล่งที่มา การศึกษาผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ครั้งนี้ มีการแบ่งกลุ่มของผู้เข้าอบรมเพื่อจะได้รับมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์อย่างครบถ้วน โดยแบ่งจำนวนของข้าราชการผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง และผู้ดูแลระบบ ออกเป็น 7 กลุ่ม จำนวนเท่า ๆ กัน ซึ่งจำนวน 6 กลุ่มมีสมาชิก 8 คน และอีก 1 กลุ่มมีสมาชิก 9 คน ทั้งนี้ใช้สัญลักษณ์ตัว S แทนกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 7 กลุ่มจะใช้สัญลักษณ์แทนเป็น S1-S7 รายละเอียดของข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุดคือ “ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร (S1,S3,S4,S6,S7)” กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้ระบบประสบความสำเร็จ (S6)” และมีข้อมูลที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน “บรรยากาศของหน่วยงาน การเข้าถึงการสื่อสาร มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันในสายงาน ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดกิจกรรมระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงก็จะทำให้เกิดความสามัคคีมากยิ่งขึ้น (S6)” แต่บางกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ระบบงานที่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดระบบพี่เลี้ยงทั้งนี้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหาร (S1)” มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน “ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและผลักดันระบบให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ (S1)” นอกจากนี้ปัจจัยที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุดอีกหนึ่งปัจจัย คือ “การมอบหมาย (S2,S3,S5,S6,S7)” โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของน้องเลี้ยงจะเป็นการดึงให้น้องเลี้ยงได้แสดงศักยภาพ (S7,S3)” โดยการมอบหมายงาน “ต้องมีพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ และสามารถให้คำปรึกษาในขั้นตอนของการทำงาน (S7)” ซึ่งมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง “การดูแลให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง (S1,S3,S6,S7)” บางกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลกล่าวเพิ่มเติมว่า “ต้องมีระบบให้คำปรึกษา ระบบพี่เลี้ยง และวิธีการสอนงานต่าง ๆ ให้เกิดเป็นรูปธรรม (S3)” บางกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลกล่าวไปในทิศทางเดียวกัน “อยากมีพี่เลี้ยงที่ดี ที่คอยดูแล จะทำให้งานเป็นระบบมากขึ้น (S6)” ผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่มได้อธิบายถึง “ระบบพี่เลี้ยงอยากให้มีตั้งแต่ก่อนที่น้องเลี้ยงจะไปศึกษาซึ่งจะช่วยประสานเรื่องต่าง ๆ ยกตัวอย่าง เช่น การขอข้อมูลของหน่วยงาน (S7)” และ “ระบบพี่เลี้ยงจะต้องสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้ (S1)” นอกเหนือจากนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึง “เส้นทางอาชีพ (S3,S6,S7)” โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติมว่า “อยากให้เส้นทางอาชีพมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาต่อไป (S7)” มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวสนับสนุนว่า “น้องเลี้ยงควรจะได้รับการพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ เช่น การอบรมด้านการเงิน (S6)” ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ส่วนราชการจะต้องสร้างแรงจูงใจให้น้องเลี้ยงอยู่ในระบบราชการให้ได้ (S5)”

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 3) การพัฒนาข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาล
- 4) การมอบหมายงาน

- 5) การดูแลให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง
- 6) เส้นทางอาชีพ
- 7) การสร้างแรงจูงใจ

ในส่วนของการ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ของการศึกษาการบริหารจัดการ พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการ พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ จะอยู่ในบทถัดไป

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และเพื่อศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับผลวิจัยในครั้งนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะสรุปผลการศึกษาดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

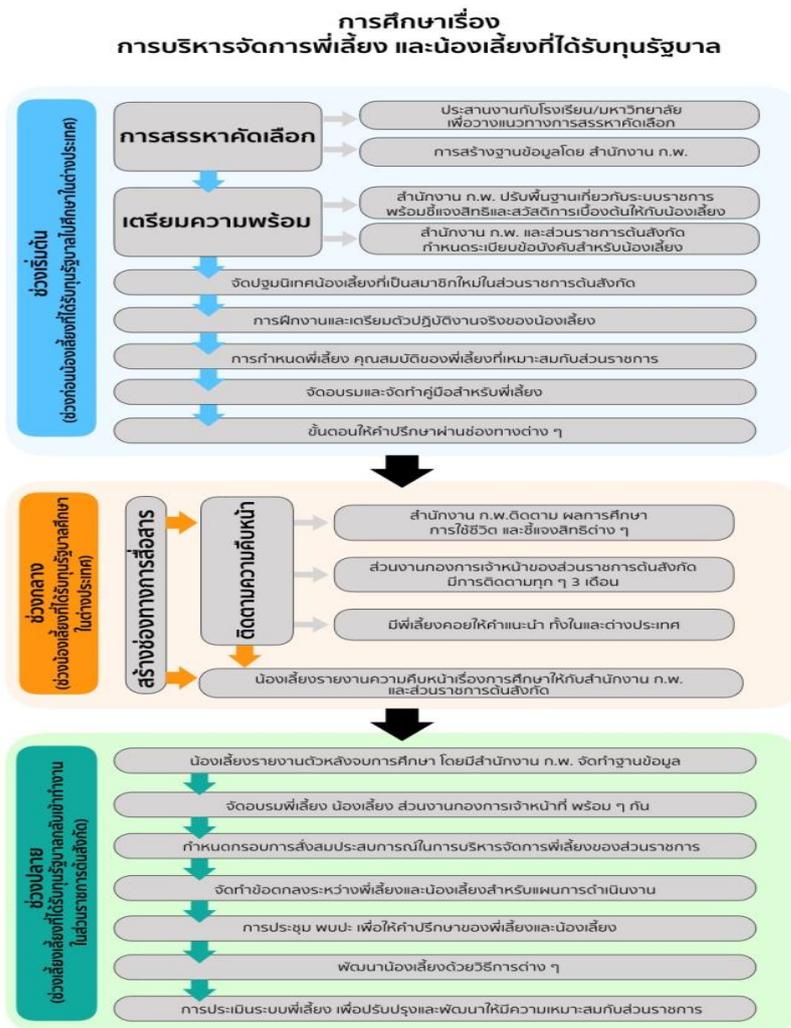
5.1 การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลมีกระบวนการอย่างไร

5.2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการประสบความสำเร็จ

5.1 การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลมีกระบวนการอย่างไร

ผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 2 คน และผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 4 คน และการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 31 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยงจำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 18 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชายจำนวน 8 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่าน 6 ขั้นตอน ของ Moustakas (1994 as cited in Boonsathon, 2003 พบว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการบริหารจัดการพี่เลี้ยงของน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็นการกำหนดรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากเป็น

ลักษณะนิสัยของคนไทยในการต้อนรับและดูแลสมาชิกใหม่ที่เข้ามาในองค์กร โดยการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 จะเริ่มต้นเมื่อ น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลจบการศึกษาและเข้ามารับตำแหน่งในส่วนราชการต้นสังกัด การศึกษาครั้งนี้แบ่งกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) 2) ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ) และ 3) ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) โดยแต่ละช่วงมีรายละเอียดดังนี้ เพื่อให้เห็นภาพของกระบวนการการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล การศึกษาครั้งนี้ได้จำลองภาพกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ที่มาจากผลการศึกษาดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 จำลองภาพกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

จากภาพที่ 5.1 ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ) สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาคัดเลือก โดยทุนของรัฐบางประเภท ทางสำนักงาน ก.พ. ควรมีการประสานงานกับส่วนงานแนะแนวของโรงเรียนมัธยม เกี่ยวกับแนวทางการรับสมัครข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสรรหาให้เข้ามารับทุนรัฐบาล โดยต้องมีการสร้างฐานข้อมูลของน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง ระหว่าง สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อตรวจสอบข้อมูลและติดตาม หลังจากมีการสรรหาคัดเลือกเข้ามาเป็นข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล

ขั้นตอนที่ 2 สำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องเตรียมความพร้อม ปรับพื้นฐานให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง พร้อมกันนี้ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัดต้องกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ให้กับน้องเลี้ยง โดยที่กองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อดูความประพฤติและประเมินน้องเลี้ยง ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การจัดปฐมนิเทศที่ส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อให้้องเลี้ยงได้เรียนรู้เรื่องของอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการฝึกงานและเตรียมตัวปฏิบัติงานจริงของน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล โดยมีระยะเวลา 3-6 เดือน ตลอดระยะเวลาการทดลองงาน ควรจะให้้องเลี้ยงได้สำรวจได้ดูในหน่วยงาน เพื่อจะได้เห็นภาพกว้างขององค์กรและตัดสินใจในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม ในระหว่างนี้ น้องเลี้ยงจะต้องทำโครงการเพื่อที่จะสนองต่อหน่วยงาน โดยมีส่วนราชการต้นสังกัดจะช่วยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย การศึกษาที่ต้องเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดพี่เลี้ยง ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร โดยพี่เลี้ยงอาจเป็นผู้ที่รับผิดชอบในประสานงานโดยตรงกับน้องเลี้ยง หรือว่าเป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ มีประสบการณ์ หรือถ้าหน่วยงานนั้นมี ข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาลรุ่นพี่ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อน้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 6 ส่วนราชการจัดอบรมให้พี่เลี้ยงเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ต้องกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยง ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ อาจจะต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพี่เลี้ยง รวมถึงสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้องจัดประชุมเครือข่ายของพี่เลี้ยง เพื่อให้พี่เลี้ยงในแต่ละหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ๆ และ มีการสร้างเครือข่ายของพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงานราชการด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 7 การให้คำแนะนำปรึกษาของพี่เลี้ยง โดยการให้คำปรึกษาเรื่องการเรียน การปฏิบัติงาน สภาพจิตใจ และ การใช้ชีวิตในการทำงาน นอกจากนี้ ควรมีการสร้างช่องทาง สื่อสารร่วมกันระหว่างน้องเลี้ยงกับพี่เลี้ยง

ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลหรือกำลังศึกษาในต่างประเทศ) เป็นช่วงที่ น้องเลี้ยงกำลังศึกษาในต่างประเทศ ซึ่งการสร้างช่องทางการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการ ติดตามและดูแลน้องเลี้ยง ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ต้องทำหน้าที่ติดตาม ประเมินผล คุณผลการศึกษา และให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กับน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงต้องมีการรายงานผล ความก้าวหน้าเรื่องการศึกษา มาที่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้พี่เลี้ยงยังต้อง ประสานกับน้องเลี้ยงตลอด โดยมีผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ หรือหน่วยงานกองการ เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการคอยดูภาพรวมและติดตามความคืบหน้าทุก ๆ 3 เดือน ในกระบวนการนี้ พี่เลี้ยงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์เคยได้รับทุนหรือเรียนที่ประเทศนั้น ๆ มาแล้ว จึงจะให้ คำปรึกษาในการใช้ชีวิตได้ดี รวมถึงควรมีพี่เลี้ยงที่อยู่ต่างประเทศ เพื่อให้คำปรึกษา เรื่องการ ปรับตัวการใช้ชีวิตและการเรียนในต่างประเทศ นอกจากนี้อาจจะมีโปรแกรมที่ให้น้องเลี้ยงกลับมา เยี่ยมบ้าน มาพบส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ปัญหาที่ เกิดขึ้นในระหว่างการศึกษา ความต้องการและแนวทางการศึกษาโดยตรงกับที่ทางส่วนราชการต้น สังกัดกำหนดไว้หรือไม่เป็นต้น

ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด) สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการรายงานตัวหลังจากจบการศึกษาของน้องเลี้ยง โดยจะต้อง รายงานตัวกับทางสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. จะต้องมีการ ทำฐานข้อมูลเพื่อบันทึก หน่วยงาน ภาระงานของน้องเลี้ยง ทั้งนี้กองการเจ้าหน้าที่ จะเป็น หน่วยงานหลักในการรับน้องเลี้ยง และกองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการสื่อสารให้น้องเลี้ยงทราบ ถึงภารกิจของหน่วยงานที่สำคัญ และมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และเส้นทางอาชีพของ น้องเลี้ยง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมพี่เลี้ยงร่วมกับน้องเลี้ยง พร้อมกับกองการเจ้าหน้าที่ และให้ ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลและความถนัด เพื่อใช้งานน้องเลี้ยงให้เต็มศักยภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดกรอบสังขมประสบการณ์ให้น้องเลี้ยง โดยกำหนด ตำแหน่งเป้าหมายของน้องเลี้ยงที่อยากจะเป็น ซึ่งจะมีผู้อำนวยการกอง และผู้บริหารมาร่วมกัน กำหนดว่าระหว่างทางน้องเลี้ยงจะต้องไปอยู่ในตำแหน่งไหนบ้าง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา

จะต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้น้องเลี้ยง โดยมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ดูแล น้องเลี้ยงในการทำโครงการที่ได้มอบหมาย และการมอบหมายงานในหน่วยงาน พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ก็จะมาปรึกษาร่วมกัน มาประชุมร่วมกันว่าควรจะมอบหมายงานอะไรให้น้องเลี้ยงไปทำงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและประเด็นที่น้องเลี้ยงสนใจ

ขั้นตอนที่ 4 การทำข้อตกลงร่วมกันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงในเรื่องของเป้าหมายในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประชุม พบปะระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงโดยกำหนดระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้คำปรึกษาเรื่องการทำงาน เรื่องการดำเนินชีวิตเป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาน้องเลี้ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้้องเลี้ยงมีความพร้อมในการเดินตามเส้นทางสายอาชีพ

ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม การประเมินการทำงานของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ทั้งการประเมินของพี่เลี้ยงกับตัวน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงมีการประเมินพี่เลี้ยง นอกจากนี้ควรมี Feedback ในภาพรวม เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์กรมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผลการศึกษายังได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาน้องเลี้ยงที่แตกต่างไปในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาน้องเลี้ยงโดยผลการศึกษาที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด ได้แก่ การหมุนเวียนงาน, การสอนงาน, และ Learning by Doing เป็นการทำงานและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

5.2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการประสบความสำเร็จผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 2 คน และผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 4 คน และการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 31 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยงจำนวน 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงจำนวน 18 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศ

ชายจำนวน 8 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่าน 6 ขั้นตอน ของ Moustakas (1994 as cited in Boonsathon, 2003 พบว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผลการศึกษาผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลในส่วนราชการประสบความสำเร็จ คือ 1) การดูแลอย่างใกล้ชิด การดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีการดูแลเหมือนข้าราชการทั่วไป แต่ด้วยการมอบหมายงาน ภาระงานและมีการถูกคาดหวังจึงทำให้มีการให้คำปรึกษาและแนะนำน้องเลี้ยงอย่างใกล้ชิด 2) การสร้างแรงจูงใจโดยความใกล้ชิดของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง สามารถสร้างแรงจูงใจในทางบวกให้กับน้องเลี้ยง นอกจากนี้ 3) การมีพี่เลี้ยงที่เก่งสามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับน้องเลี้ยงได้และจะปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ประสบความสำเร็จได้ และ 4) มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ที่มีความแข็งแรงจะยิ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ผลการศึกษารับข้อมูลด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) พบว่า ปัจจัยที่กล่าวถึงมากที่สุดคือ ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ประสบความสำเร็จ รวมถึงบรรยากาศของหน่วยงาน การเข้าถึงการสื่อสาร มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันในสายงาน ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดกิจกรรมระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยด้านระบบงานสามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ทั้งนี้ต้องเกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งในการให้การสนับสนุนและผลักดันการบริหารจัดการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ปัจจัยที่กล่าวถึงมากที่สุดอีกหนึ่งปัจจัย คือ การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของน้องเลี้ยงจะเป็นการดึงให้น้องเลี้ยงได้แสดงศักยภาพ ทั้งนี้ต้องมีพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ และสามารถให้คำปรึกษา และการดูแลให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการพี่เลี้ยงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งองค์กรต้องมีระบบให้คำปรึกษา การบริหารจัดการพี่เลี้ยง และวิธีการสอนงานต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม และการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ จะต้องสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้ นอกเหนือจากนี้ปัจจัยหนึ่งในผลการศึกษาได้กล่าวถึงคือ เส้นทางอาชีพ (Career Path) การมีเส้นทางอาชีพที่มีความชัดเจนจะทำให้ง่ายต่อการวางแผนการพัฒนา นอกจากนี้ การพัฒนาน้องเลี้ยง และการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างที่น้องเลี้ยงอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งสามารถ สรุปเป็น 7 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร 2) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 3) การพัฒนา

ข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาล 4) การมอบหมายงาน 5) การดูแลให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง 6) เส้นทางอาชีพ 7) การสร้างแรงจูงใจ

5.3 การอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล สามารถแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาต่อในต่างประเทศ) 2) ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ) และ 3) ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการที่สังกัด) ซึ่งมีความแตกต่างจากนักวิชาการที่ได้อธิบายถึงกระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงไว้อย่างสิ้นเชิง โดยเลี้ยง ในคู่มือ Human Resource Management Mentorship user Guide and Tools (Ministry of Health Republic of KENYA, 2016) ของกระทรวงสาธารณสุข ประเทศเคนย่า และ Murray. (2001) ไม่ได้มีการอธิบายถึงการแบ่งกระบวนการของระบบเลี้ยง แต่รายละเอียดในแต่ละส่วนมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

จากการสังเคราะห์กระบวนการของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจาก 5 รูปแบบจำลอง ในบทที่ 2 และผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกันทั้ง 5 รูปแบบจำลอง และมีขั้นตอนที่เหมือนกัน คือ Matching Mentor and Mentee ซึ่งเป็นขั้นตอนของการจับคู่ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยมีการพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และเวลาที่ตรงกัน ขั้นตอนนี้ของผลการศึกษา จะเป็นการกำหนดจากส่วนราชการซึ่งจะแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร และขั้นตอน Orientation of the Mentor and Mentee หรือการปฐมนิเทศพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ทั้งคู่ทราบถึงเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งผลการวิจัยได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เช่นกัน จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า การปฐมนิเทศได้จัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ด้วย

ในส่วนของความแตกต่างกันในขั้นตอนของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ ที่ได้จากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนในการติดตามน้องเลี้ยง เมื่อน้องเลี้ยงไปศึกษาต่อในต่างประเทศ ซึ่งพี่เลี้ยงยังคงให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วย นอกจากพี่เลี้ยงแล้วสำนักงาน ก.พ. และ ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัด ยังต้องทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลต่อเนื่อง

นอกจากนี้ผลการศึกษาระยะก่อนให้เห็ว่ามีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ พี่เลี้ยงฯ โดยเริ่มตั้งแต่ สำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการต้นสังกัด ผู้บริหารของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ รวมไปถึง โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าขั้นตอน Mentorship Meeting Session เป็นขั้นตอนที่ ส่งเสริมให้พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงสร้างความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมการพัฒนางาน การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาด้านอื่น ๆ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาเนื่องจากมีขั้นตอนในการพัฒนา น้องเลี้ยงผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้งานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ การหมุนเวียนงาน และการสอนงานในรูปแบบต่าง ๆ โดยผลการวิจัยได้กล่าวถึง การมอบหมายงานของน้องเลี้ยงโดยมีการกำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์เพื่อให้น้องเลี้ยง สามารถพัฒนาไปยังเส้นทางอาชีพในอนาคต

และขั้นตอนที่สำคัญคือการประเมินภาพรวมของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงซึ่งสอดคล้องกับ ขั้นตอนการ Evaluation ซึ่งเป็นการประเมินภาพรวมของระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผลการศึกษาายังพบว่า การบริหารจัดการพี่เลี้ยงฯ เป็นการบริหารจัดการที่ไม่ เป็นทางการ และเป็นความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับนักวิชาการหลายท่าน ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยเป็นการให้คำปรึกษาระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ มากและผู้มีประสบการณ์น้อยหรือผู้ที่เป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร (Ministry of Health Republic of KENYA, 2016; Allen et al., 2009; Guptan, 2006)

ทั้งนี้ผลการศึกษาได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งการ พัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงจะมีรูปแบบพิเศษ จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาน้องเลี้ยง มีหลายหลายรูปแบบ เช่น การมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย การให้ทำโครงการพิเศษ การ หมุนเวียนงาน การสอนงานในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงของ ลูติพร ชมพูคำ (2547) และ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ที่กล่าวว่าการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญ วัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้กับกลุ่มคนผู้ที่มีศักยภาพสูง รวมทั้ง การพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง การพัฒนาที่ดีควรช่วยส่งเสริมให้มีการฝึกฝนและการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการพัฒนาให้มีการทักษะหรือการแสดงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ นำมาพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูง เช่น การบริหารจัดการพี่เลี้ยง (Mentoring System) การเรียนรู้ด้วย ตนเอง (Self-Learning) การบริหารโครงการ (Project Management) การมอบหมายงานที่มีความ ท้าทาย (Stretch Assignment) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) การศึกษา

ต่อ (Continuous Studying) รวมถึงองค์กรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความสามารถสูงรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) นอกจากนี้ผลการศึกษายังเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Hewitt Association (2004) ในการศึกษา Top 20 Companies for Leaders พบว่ากิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนงาน การทำงานข้ามสายงาน และการมอบหมายงานที่มีคุณค่า

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างการบริหารจัดการที่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลประสบความสำเร็จ พบว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการที่เลี้ยงประสบความสำเร็จ คือ 1) การดูแลอย่างใกล้ชิด การดูแลน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล มีการดูแลเหมือนข้าราชการทั่วไป แต่ด้วยการมอบหมายงาน ภาระงานและมีการผูกคาคอหัวใจจึงทำให้มีการให้คำปรึกษาและแนะนำน้องเลี้ยงอย่างใกล้ชิด 2) การสร้างแรงจูงใจโดยการให้ความใกล้ชิดของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง สามารถสร้างแรงจูงใจในทางบวกให้กับน้องเลี้ยง ซึ่งจากการศึกษาของ McKinsey & Company (Michaels et al., 2001) ได้เสนอ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาผู้มีความสามารถสูงให้อยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ ในขณะที่การศึกษาของสถาบัน Towers Perrin พบว่า การพัฒนาทักษะความสามารถ การเข้าใจถึงความต้องการ การจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจ การเชื่อมโยงงานด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายขององค์กร และระบบการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้มีความสามารถสูงอยู่ในองค์กรได้นาน (Berger & Berger, 2004) และ Cappelli (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการรักษาผู้มีความสามารถสูงไว้ในองค์กร ไว้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีความสามารถสูงต้องพิจารณาถึงความสนใจของ ผู้มีความสามารถสูงในแต่ละบุคคลกับความเหมาะสมของลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้จะส่งผลไปยังการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ

2) การออกแบบงาน (Job Design) การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานที่มีความสำคัญและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีความสามารถสูงได้ นับเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาผู้มีความสามารถสูงไว้ได้อีกวิธีการหนึ่ง

3) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) องค์กรควรพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้มีความสามารถสูง ด้วยการประเมินถึงผลการปฏิบัติงานและความสามารถ รวมถึงการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลพิเศษสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ผู้มีความสามารถสูงใช้ในการพิจารณาถึงการอยู่หรือไปจากองค์กร

4) การเปลี่ยนแปลงการจ้าง (High the Less Mobile) องค์การต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกอบรมพัฒนา และค่าใช้จ่ายในการรักษาบุคลากรผู้มีความรู้สูง กล่าวคือ เมื่อมีการคัดเลือกและการจ้างบุคลากร องค์การต้องพิจารณาว่าควรจ้างใครระหว่างคนที่มีศักยภาพสูงแต่ยากต่อการรักษาไว้ กับคนที่ไม่ได้มีความสามารถสูง แต่สามารถพัฒนา ฝึกอบรมได้เมื่อเข้ามาทำงาน และองค์การสามารถรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์กรได้

นอกจากนี้ 3) การมีพี่เลี้ยงที่เก่ง สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับน้องเลี้ยงได้ เป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จได้ และ 4. การมีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่มีความแข็งแกร่งจะยิ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กร เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวและแบบระยะยาว จากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจในงาน รวมถึงมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Chee & Rothwell, 2013 ; Allen et al., 2009; Ionica et al., 2009; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548)

อีกหนึ่งปัจจัยที่ค้นพบจากการศึกษา คือ การเข้าถึงการสื่อสาร มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันในสายงาน โดยการจัดกิจกรรมระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงก็จะทำให้เกิดความสามัคคีมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ Mavuso (2007) ได้กล่าวไว้ในปี 2007 เกี่ยวกับปัจจัยด้านสื่อสาร ว่าการสื่อสาร องค์การต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง หากขาดการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นพี่เลี้ยงถือเป็นสาเหตุสำคัญ ของความล้มเหลวในการบริหารจัดการพี่เลี้ยง นอกจากนี้ปัจจัยด้านระบบงานสามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการบริหารจัดการพี่เลี้ยงทั้งนี้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งในการให้การสนับสนุน และผลักดันระบบให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ตามที่ Mavuso (2007) ได้กล่าวไว้การยอมรับในองค์กร ต้องมีการทำความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความสำคัญ เป้าหมาย ประโยชน์ของการบริหารจัดการพี่เลี้ยงที่ควรได้รับการเสนอให้เป็นที่รู้จัก ไม่เพียงแต่การสนับสนุนเรื่องการเงินเท่านั้น แต่การได้ผู้บริหารเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการพี่เลี้ยง และทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการพี่เลี้ยงจะทำให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Mavuso (2007) ได้กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารจัดการฟิเลียงฯ ประสบความสำเร็จในองค์กร ได้แก่ 1) คุณลักษณะของฟิเลียงมีความเหมาะสม ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่ฟิเลียง และตัดสินใจว่าใครที่เหมาะสมกับบทบาทของฟิเลียง พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของฟิเลียง 2) การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม การจับคู่ระหว่างฟิเลียงและน้องเลี้ยงมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากฟิเลียงที่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี 3) การพัฒนา ฝึกอบรมทักษะให้กับกลุ่มฟิเลียง เนื่องจากการพัฒนาความสามารถ ทักษะให้กับฟิเลียงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 40 แต่อย่างไรก็ตามทุก ๆ บทบาทควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหวของการบริหารจัดการฟิเลียง และบทบาทความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การยอมรับในความหลากหลาย เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของการบริหารจัดการฟิเลียง กล่าวคือ ฟิเลียงต้องทราบเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อภูมิหลังของความสัมพันธ์ระหว่างฟิเลียงและน้องเลี้ยง นอกจากนี้ ฟิเลียงต้องเข้าใจในภูมิหลังของน้องเลี้ยง เพื่อสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 5. การติดตามและการประเมินผล เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของภาครัฐต้องผลักดันให้เกิดนโยบายการบริหารจัดการการบริหารจัดการฟิเลียง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการที่เหมาะสมกับวิธีการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การเตรียมความพร้อม ให้กับผู้ที่เข้ามาเป็นข้าราชการที่ได้รับทุนรัฐบาล รวมถึงการจัดอบรมเรื่องการบริหารจัดการการบริหารจัดการฟิเลียงให้กับส่วนราชการต่าง ๆ

5.4.2 ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการการบริหารจัดการฟิเลียง ในส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงบรรยากาศของหน่วยงาน การเข้าถึงการสื่อสาร มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันในสายงาน ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดกิจกรรมระหว่างฟิเลียงและน้องเลี้ยง อันจะนำมาซึ่งความสามัคคีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ส่วน

ราชการต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารจัดการฟิเลียง (Mavuso, 2007)

5.4.3 ข้าราชการผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลการบริหารจัดการฟิเลียง และข้าราชการผู้ทำหน้าที่ฟิเลียง ของส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการการบริหารจัดการฟิเลียงต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการฟิเลียงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล ทั้งนี้ ฟิเลียงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการดึงศักยภาพ การมอบหมายงาน และทราบถึงวิธีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงหลายหลายรูปแบบ

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2559). การศึกษากระบวนการเรียนรู้ในพิพิธภัณฑ์เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ*, 8(1), 32-59.
- จิตติพร ชมภูคำ. (2547). การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 26(101), 1-16.
- ธัญชนก ศรีสวัสดิ์. (2556). การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *วารสารวิทยบริการ*, 24(3), 47-58.
- พงศธร ทิมเจริญ. (2549). *ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร*. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาศาสตร์พัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เพชร สันทัด, สุรชาติ ฅ หนองคาย, สมาน งามสนิท, สุนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล, เชษฐ รัชดาพรธนาธิกุล, กฤษฏี วัฒนานนท์ และ ประยงค์ เต็มชวาลา. (2557). *ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). *คนเก่งรักองค์กร องค์กรรักคนเก่ง (Talent management) Human resource Focus*. สืบค้นจาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/84/80-84.pdf
- พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2552). *การสร้างระบบบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วรรณวรงค์ ทัพเสนีย์. (2553). *กระแสคน กระแสโลก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- วรรษพร อากาศแจ้ง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). *การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อได้เปรียบทางการแข่งขัน, สารนิพนธ์ปริญญา การสร้างระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน).* สารนิพนธ์คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศูนย์การศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ สำนักงาน ก.พ. (2558). *สถิตินักเรียนทุนและข้าราชการในความดูแลของสำนักงาน ก.พ. สืบค้นจาก*
www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=category&id=80&layout=blog&Itemid=317
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ. 2560. *กำลังคนภาครัฐ 2559: ข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ.*
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). Retaining talented people: (ไม่) ยากอย่างที่คิด. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 29, 10-12.
- สมุหทัย ทุมก่า. (2550). *การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.). สารนิพนธ์คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ศรีบูรณะคอมพิวเตอร์-การพิมพ์.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2559. ศูนย์บริหารกำลังคนภาครัฐ; สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.*
- สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน, (2557). *กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2556. ศูนย์บริหารกำลังคนภาครัฐ; สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.*
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent management by competency-based career development and succession planning. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.*
- สุจิตรา ธนานันท์. (2555). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.*

- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่ง สิงคโปร์” : บนเรือนและความท้าทายสู่แนวทางการสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ใน บริบทอาเซียน. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 31(2): 1-28.
- สุธิภรณ์ ตรีภตรอง, ดวงกมล โรจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ. (2550). *Talent Management: Talent Identification กรณีศึกษา บริษัท Avalant จำกัด*. การศึกษาอิสระ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ทองสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล. (2551). *Talent Retention: การศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์ การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพงษ์ มาลี. (2556). *แนวทางการบริหารกำลังคนภาครัฐ*. สืบค้นจาก <http://www.md.go.th/hr/index.php/2014-05-01-09-44-55/831--2556-2558-/file>
- สุริศา ไชวพันธ์. (2555). *การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อรณี พิพิธภณท์. (2545). *การนำการบริหารจัดการพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการมาปรับใช้ในการ ฝึกอบรมเพื่อผลสำเร็จในการผลิตเจ้าหน้าที่ ควบคุมจราจรทางอากาศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- อังศินันท์ อินทร์กำแหง และนริศรา พิงโพธิ์สม. (2556). *รายงานการศึกษาการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). *Behavioral Competency Dictionary: พจนานุกรมพฤติกรรม ความสามารถ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- A review of mentoring literature and best practice: Creative business mentor pilot.* (2009). Retrieved from radar.gsa.ac.ule/1569/1/Creative-Business-Mentor-Review.pdf

- Allen, T. D. & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organization attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1): 43-58.
- Allen, T. D., Finkelstein, L. M., & Poteet, M. L. (2009) *Designing workplace mentoring program: An evidence-based approach*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Baleanu, V.; & Irimie, S. (2011). Mentoring in public management: Conceptual and practical approaches at the national and international level. *Annala of the University of Petrosani. Economics*, 11(4), 33-44.
- Baran, E., Uygun, E., Altan, T., Bahcekapili, T., & Cilsalar, H. (2014). *Investigating technological pedagogical contentknowledge (TPACK) in action: workshop design cases*. EdMedia Proceedings. Pp. 1536-1541.
- Berger, A. & Berger, R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, Developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Berger, L. A. & Berger, R. D. (2003). *The talent management handbook : Creating organizational excellence by identifying, Developing, and promoting your best people*. United States: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Bernardin, H. J. & Russell Joyce, E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Company, Inc.
- Boonsathon, W. (2003). *Competence is in the eye of the beholder: Conflict management style and perceived competence of conflict management styles by Thais and Americans in multinational corporations in Thailand*. Unpublished Doctor of Philosophy's thesis. The Pennsylvania State University, University Park.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring: A three-tier model. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 134-157. Retrieved from <http://rop.sagepub.com/content/29/2/134>
- Cappelli, P. (2002). *Hiring and Keeping the Best People*. Boston, Harvard Business School Press.

- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.
- Chee P. & Rothwell W. (2013). *Becoming an effective mentoring leader: Proven strategies for building excellence in your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Church, A. & Silzer, A. (2014). Going behind the corporate curtain with a blueprint for leadership potential. *People & Strategy*, 36(4), 50-58.
- Cohen, L. & Manion, L. (1989). *Research method in education* (3rd ed.). London: Routledge.
- Coleman, S. J. (1958-1959). Relational analysis: The study of social organization with survey methods. *Human Organization*, 17(4): 28-36.
- Darsø, L. (2001). *Innovation in the making*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dennen, V. P. (2004). Cognitive apprenticeship in educational practice : Research on scaffolding, Modeling, Mentoring, and coaching as instructional strategies In D. Jonassen (ed.), *Handbook of research on educational communications and technology*. Pp. 433 – 460. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum
- Fagan, M. & Walter, G. (1982). Mentoring among teachers. *Journal of Educational Research*, 76(2):113-117.
- Gardner, H. (1997). Multiple Intelligences as Partner in School Improvement. *Educational Leadership*, 55(1), 20-22.
- George, P. & Peace, S. D. (1997). Mentoring new faculty. *Education Week*, 17(13): 36-38.
- Goldsmith, M. & Carter, L. (2010). *Best practices in talent management*. CA: John Wiley & Sons.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistic*, 32: 148-170.
- Goodstein, L. D. & Pfeiffer, J. W. (1984), *The 1984 Annual: Developing human resource*. San Diego CA: University Associates.

- Guptan, Sunit Unny. (2006). *Mentorina: A practitioner's guide to touching lives*. New Delhi: Sage publication India Pvt Ltd.
- Hewitt Association. (2004). *Best employee in Canada*. Retrieved from <http://www.corporatephilosopher.com/2-Beatemployers>
- Hill, S. K. & Bahnink, M. H. (2000). Mentoring: from the editors. *Review of Business*, 21(1): 32.
- INSEAD. (2017). *The global talent competitiveness index 2017*, Singapore.
- Ionica, A.; Băleanu, V.; Irimie, S. (2009) Mentoring and tutoring in the student support services context. *Review of International Comparative Management*, 11(1): 270-277.
- Jaipal, K. & Figg, C. (2010). Unpacking the "Total PACKage": emergent TPACK characteristics from a study of preservice teachers teaching with technology. *Journal of Technology and Teacher Education*, 18(3): 415-441.
- Johnson, W. (2002). The international mentor: Strategies and guideline for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1): 88-96.
- Kaplan, S. (2001). Meditation, restoration, and the management of mental fatigue. *Environment and Behavior*, 33: 480-506
- Mavuso, M. A. (2007). *Mentoring as a knowledge management tool in organizations*. (Unpublished master's thesis). South Africa. Stellenbosch University.
- Michaels, B. A., Handfield-Jones, H. B. A., & Handfield-Jones, H. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2): 53-58.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ministry of Health Republic of KENYA. (2016). *Human resource management mentorship user guide and tools*. Retrieved from <http://www.health.go.ke/wp-content/uploads/2017/03/HRM-Mentorship-User-Guide-and-Tools.pdf>
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective*. San Francisco: Jossey-bass A Wiley Company.

- Murrell, A. J., Forte-Trammell, S., & Bing, D. A. (2009). *Intelligent mentoring: How IBM creates value through people, Knowledge, and relationships*. Upper Saddle, NJ: IBM Press.
- NASA. (2017). *Mentoring in the government*. Retrieved from https://answers.nssc.nasa.gov/app/answers/detail/a_id/6915/~-/mentoring-in-the-government.
- Okureme, D. E, (2009). Mentoring and organizational constraints as predictors of attitudes to work in the Nigerian public health sector. *Jhhsa Winter*, 32(3): 342-71.
- Owen, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robertson, A. & Abbey, G. (2003). *Managing talented people: Getting on with – and getting the best from - your top talent*. Harlow: Pearson Education.
- Rossi, M. & Sein, M. K. (2003). *Design research workshop: A proactive research approach*. In 26th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, Heikko SF, The IRIS Association, Pp. 9-12.
- Rothwell, W. (2011). *Invaluable knowledge: Securing your company's technical expertise-recruiting and retraining top talent, Transferring technical knowledge, Engage high performer*. New York: Amacom.
- Sa-ard Banchirdrit. (2009). The Turnover of High Performance Employees in the Electronics Industry in Thailand. *Panyapiwat Journal*, 1(1), 29-50.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention & workforce planning*, Tri- Graphic, Canada.
- Society for Human Resource Management. (2012). *SHRM workplace forecast*. Retrieved from http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf
- Strone, M. F. (2004). *The mentoring advantage: Creating the next generation of leader*. USA: Kaplan Professional Company
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5): 266-274.

- Viator, R. E. (1999). An analysis of formal mentoring programs and perceived barriers to obtaining a mentor at large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 13(1), 37-53.
- Wakkary, R. (2007). *A participatory design understanding of interaction design. Science of Design Workshop*. San Jose: CHI.
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD.
- Yurdakul, I.K., Odabas, H.F., Kilicer, K., Coklar, A. N., Birinci, G., & Kurt, A. A., (2012). The development, validity and reliability of TPACK-deep: a technological pedagogical content knowledge scale. *Computers & Education*, 58(3): 964-977.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

ภาคผนวก

ตารางสรุปความถี่ของข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล และศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างการบริหารจัดการพี่เลี้ยง ในวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 จำนวน 61 หน่วยงาน โดยกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและดำเนินการมาอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 6 ส่วนราชการ จำนวน 6 คน และการเก็บข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับส่วนราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการพี่เลี้ยงให้กับส่วนราชการในวันที่ 7-8 กันยายน 2560 โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. จำนวน 40 ส่วนราชการ 57 คน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงจำนวน 18 คน ข้าราชการที่เป็นน้องเลี้ยง 8 คน และข้าราชการผู้ดูแลการบริหารจัดการพี่เลี้ยง 31 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน และเพศชายจำนวน 8 คน

ผู้วิจัยได้สรุปความถี่ของข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการเก็บข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 ตารางสรุปความถี่ของข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ตามคำถามวิจัยข้อที่ 1 กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็นอย่างไร

เนื้อความสัมภาษณ์	M1	M2	M3	M4	M5	M6	รวม
กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล							
ดูแลเรื่องการใช้ชีวิต	1				1	1	3
ดูแลเรื่องปัญหาในการทำงาน	1				1	1	3
พี่เลี้ยงจะเป็นคนที่นั่งติดกัน ในสายงานเดียวกัน		1		1	1		3
มีการกำหนดพี่เลี้ยงที่ไม่เป็นทางการ			1		1		2

เนื้อความสัมภาษณ์	M1	M2	M3	M4	M5	M6	รวม
น้องจบใหม่ จะได้รับการดูแลจากกองการเจ้าหน้าที่	1					1	2
มีการมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย	1			1			2
ให้โอกาสในการทำงานอื่น ๆนอกจากงานราชการ	1					1	2
มอบหมายงานให้ในการลงพื้นที่ต่างจังหวัด	1			1			2
ไม่ต้องทำเป็นระบบ เพราะเป็นนิสัยของคนไทย อยู่แล้ว		1					1
การดูแลน้องใหม่ จะเป็น 1ต่อ1				1			1
ให้คำปรึกษาเรื่องการทำงานเป็นหลัก			1				1
กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ติดตามน้องใหม่	1						1
ผู้บังคับบัญชาจะเป็นคนผู้ดูแลน้องเลี้ยง			1				1
ให้หัวหน้างานเป็นที่เลี้ยงควบคู่ไปด้วย	1						1
ให้รุ่นพี่ที่เคยรับทุน ดูแลรุ่นน้อง	1						1
พี่เลี้ยงไม่เป็นผู้บังคับบัญชา					1		1
น้องใหม่ จะมีการปฐมนิเทศในภาพกว้างชี้แจงเรื่อง ลักษณะงาน และสวัสดิการ		1					1
กองการเจ้าหน้าที่ ให้คำแนะนำใน กรณีที่น้องใหม่ ถูกปิดกั้นความคิดเห็น	1						1
การเลือกคู่ดูจากบุคคลิกที่ตรงกัน						1	1
ใช้การสื่อสารผ่าน Line Group	1						1
มีการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที	1						1
มีการสื่อสารแบบพี่น้อง					1		1
สนับสนุนให้น้องใหม่ได้พัฒนาตัวเอง	1						1
เปิด โอกาสให้เข้าพบกับผู้บริหารระดับสูงอย่าง น้อยเดือนละ 1 ครั้ง	1						1

เนื้อความสัมภาษณ์	M1	M2	M3	M4	M5	M6	รวม
รูปแบบการพัฒนาห้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล							
มีการหมุนเวียนงาน			1	1	1		3
การหมุนเวียนงานเพื่อให้เรียนรู้งานอย่างลึกซึ้งต้องใช้ระยะเวลา 1-2 ปี			1				1
การหมุนเวียนงานเป็นการหมุนงานกันในสำนักเท่านั้น					1		1
สอนงาน		1					1
Learning by doing ทำและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน		1					1
การอบรมห้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลจะได้สิทธิ์ก่อนคนอื่น			1				1
วางแผนการพัฒนาปีละ 2 ครั้ง						1	1

ตารางที่ 6.2 ตารางแสดงความถี่ของข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามคำถามวิจัย ข้อที่ 1 กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็นอย่างไร ช่วงเริ่มต้น (ช่วงก่อนน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาในต่างประเทศ)

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
แบ่งการบริหารจัดการพี่เลี้ยงสำหรับผู้ได้รับทุนรัฐบาลออกเป็น 3 ระยะ	1		1	1				3
การบริหารจัดการพี่เลี้ยงหลังจากที่น้องเลี้ยงกลับมาปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระยะ		1						1
การบริหารจัดการพี่เลี้ยงต้องเริ่มจาก Input-Process-Output-Outcome					1			1
จัดปฐมนิเทศที่ส่วนราชการต้นสังกัดเพื่อเรียนรู้เรื่องของอำนาจหน้าที่และโครงสร้าง	1		1		1		1	4

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
ของหน่วยงาน								
มีการอบรมให้พี่เลี้ยง	1		1			1	1	4
เริ่มตั้งแต่การสรรหา	1				1		1	3
สำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องเตรียมความพร้อม ปรับพื้นฐานให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ กับน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล	1		1		1			3
กองการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ พี่เลี้ยงผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะเป็นผู้ประสานงาน เพื่อดูความประพฤติและประเมินน้องเลี้ยง			1				1	2
การกำหนดพี่เลี้ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ	1					1		2
มีการกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร						1	1	2
พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง จะมีการพูดคุยสอบถาม เพื่อให้้องเลี้ยงสามารถอยู่ในองค์กรได้			1	1				2
น้องเลี้ยงจะต้องทำโครงการเพื่อที่จะสนองต่อหน่วยงาน			1	1				2
ทุนของรัฐบาล บางประเภท ทางสำนักงาน ก.พ. ควรมีการประสานกับแนะแนวของโรงเรียนมัธยมในเกี่ยวกับแนวทางการรับสมัครข้าราชการผู้มีศักยภาพเพื่อสรรหาให้เข้ามารับทุนรัฐบาล							1	1
สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด ต้องกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ให้กับน้องเลี้ยง	1							1

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
ควรมีการฝึกงานและเตรียมตัวปฏิบัติงาน จริงเป็นระยะเวลา 3-6 เดือน	1							1
พี่เลี้ยงมาจากความสมัครใจ	1							1
พี่เลี้ยงอาจจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในงานนั้น โดยตรง หรือว่าเป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งมี ความรู้ มีประสบการณ์ หรือส่วนราชการ นั้นมี น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลรุ่นพี่ ก็จ ะยิ่งเป็นประโยชน์ เพราะบุคคลเหล่านี้มี ประสบการณ์ มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกัน อาจจะทำให้สื่อสารกันรู้เรื่อง และทำความ เข้าใจกันง่ายกว่า							1	1
ต้องมีการกำหนดบทบาทของพี่เลี้ยง ซึ่งทางกองการเจ้าหน้าที่อาจจะต้องการ จัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานให้กับ พี่เลี้ยง							1	1
พี่เลี้ยงต้องทราบบทบาทหน้าที่และ ขอบเขตการทำงานของตนเอง	1							1
สำนักงาน ก.พ. และต้นสังกัดควรมีการ จัดประชุมเครือข่ายของพี่เลี้ยง เพื่อให้ พี่เลี้ยงในแต่ละส่วนราชการที่มีปัญหา ได้มาแลกเปลี่ยนกัน แล มีการสร้าง เครือข่ายของพี่เลี้ยง	1							1
ควรมีการสร้างช่องทางสื่อสารร่วมกัน ระหว่างน้องเลี้ยงกับพี่เลี้ยง	1							1
ควรมีการสร้างฐานข้อมูลของข้าราชการ ผู้ได้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง ระหว่าง สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด เพื่อตรวจสอบข้อมูลและติดตาม	1							1

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
พี่เลี้ยง ต้องให้คำปรึกษาเรื่องการเรียน การทำงาน สภาพจิตใจ และ Mindset	1							1
ในระหว่างที่ทดลองงาน 6 เดือน ควรจะให้ น้องเลี้ยงได้สำรวจในหน่วยงาน สมมติว่า น้องเลี้ยงไม่ Happy กับหน่วยงานและเพื่อ จะได้เห็นภาพกว้างว่าเราควรจะต้องอยู่ที่ ไหน จะได้ไม่ต้องลาออก			1					1
ส่วนราชการต้นสังกัดจะช่วยน้องดูหัวข้อ วิจัยด้วย การทำ Thesis การเรียนว่าต้อง เรียนอะไรบ้าง กลับมาแล้วจะตรงกับงาน ของส่วนราชการต้นสังกัด				1				1

ตารางที่ 6.3 ตารางแสดงความถี่ของข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตาม
คำถามวิจัย ข้อที่ 1 กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็น
อย่างไร ช่วงกลาง (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ)

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
การสร้างช่องทางการสื่อสาร				1	1		1	3
ควรจะเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่ต้อง ติดตาม ประเมินผล ดูแลการศึกษา และให้ ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กับน้องเลี้ยง			1				1	2
น้องเลี้ยงต้องมีการรายงานผล ความก้าวหน้าเรื่องการศึกษา กลับมาที่ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด	1							1

ตารางที่ 6.4 ตารางแสดงความถี่ของข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามคำถามวิจัย ข้อที่1 กระบวนการจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลเป็นอย่างไร ช่วงปลาย (ช่วงน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาลกลับเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการต้นสังกัด)

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
การติดตามประเมินการทำงานของกรจัดการพี่เลี้ยง ทั้งการประเมินของพี่เลี้ยงกับตัวน้องเลี้ยง และน้องเลี้ยงมีการประเมินพี่เลี้ยง นอกจากนี้ควรมี Feedback ในภาพรวมด้วยว่าในการดำเนินการมาทั้งหมดมีผลเป็นอย่างไร	1	1			1	1	1	5
กองการเจ้าหน้าที่ จะเป็นหน่วยงานหลักในการรับข้าราชการผู้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยงเข้ามา และกองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการสื่อสารให้ ข้าราชการผู้รับทุนรัฐบาลหรือน้องเลี้ยง ได้ทราบว่า ภารกิจของหน่วยงานที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องอะไร และมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือว่าเส้นทางที่จะไปต่อในเรื่องของตำแหน่งในขั้นต่อไปว่าเป็นอย่างไร		1	1	1			1	4
ผู้อำนวยการของส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบสังขมประสบการณ์ให้น้องเลี้ยง โดยกำหนดตำแหน่งเป้าหมายของน้องเลี้ยงที่อยากจะเป็น ซึ่งจะมีผู้อำนวยการกอง และผู้บริหารมาร่วมกันกำหนดว่าระหว่างทางน้องเลี้ยงควรจะต้องไปอยู่ในตำแหน่งไหนบ้าง สำนักไหนบ้าง เพื่อที่จะไปสู่ตำแหน่งที่หวังไว้ จากนั้นก็มีการส่งตัวไปให้สำนักที่		1		1			1	3

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
เกี่ยวข้องกับ โดยผู้อำนวยการสำนักจะเป็นผู้รับ ตัวของน้องเลี้ยง								
การ Feedback แบบ 360 องศา		1				1	1	3
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติม “ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานที่มี ความท้าทายให้น้องเลี้ยง โดยให้พี่เลี้ยงให้ คำแนะนำ ดูแล น้องเลี้ยงในดูแลโครงการที่ ได้มอบหมาย			1				1	2
ควรมีการอบรมพี่เลี้ยง ร่วมกับ น้องเลี้ยง พร้อมกับกองการเจ้าหน้าที่ และให้ ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลและความ ถนัด เพื่อใช้งานน้องเลี้ยงให้เต็มศักยภาพ			1				1	2
พัฒนา น้องเลี้ยง ด้านการTraining ตาม องค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เค้านสนใจ		1			1			2
สำนักงาน ก.พ. จะต้องเก็บฐานข้อมูลของ น้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล เกี่ยวกับส่วน ราชการต้นสังกัด และภาระหน้าที่ เพื่อเป็น การรักษาและสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ระหว่างเด็กและองค์กร			1					1
การมอบหมายงาน ในหน่วยงาน พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ก็จะมาปรึกษาร่วมกัน มาประชุมร่วมกันว่าควรจะมอบหมายงาน อะไรให้น้องเลี้ยง ไปทำงาน คือต้องมอง ความเหมาะสมและต้องคุยกันก่อนว่า น้อง เลี้ยงสนใจในประเด็นไหนบ้าง		1						1

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
ต้องมีการรายงานตัวไม่ว่าจะเป็นการ รายงานตัวกับต้นสังกัดและ สำนักงาน ก.พ. ด้วย	1							1
กำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและ น้องเลี้ยงว่ามีเป้าหมายการทำงานอย่างไร	1							1
มีการประชุมเรื่องของงาน การทำงาน เรื่องส่วนตัว หรืออุปสรรคต่าง ๆ มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อาจจะ กำหนดระยะเวลาเดือนละ 1 ครั้ง	1							1
ควรมีการจัดโครงการพิเศษหรือโปรเจค พิเศษ อาจจะมีการให้พบกับผู้บริหาร ทั้งรุ่น ปัจจุบันและรุ่นที่เกษียณอายุไปแล้ว น้องจะได้เห็น Career path ตัวเองว่าใน อนาคตตัวเองจะไปในแนวทางไหนได้บ้าง				1				1
มีการนัดทานข้าวกันจากในกลุ่มงานของ ตนเอง หัวหน้ากลุ่มอาจจะพาน้องเลี้ยง เพื่อนร่วมในงานกลุ่มไปทานข้าว เฉลี่ยเดือน ละ 1-2 เดือนครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความ สามัคคีกัน				1				1
และขั้นสุดท้าย คือ การ Learning จะเป็น การโปรโมทในตำแหน่งที่สูงขึ้น เตรียมเข้า หลักสูตรที่เข้มขึ้น เตรียมเข้าหลักสูตรที่ เตรียมความพร้อมกับตำแหน่งเป้าหมายที่ เขาได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น		1						1

เนื้อความสัมภาษณ์	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	รวม
ระบบการให้ Reward คนที่เป็นพี่เลี้ยง						1		1
ที่ได้คือ KM ของหน่วยงานจะดีขึ้น เรามีคนเก่งอยู่ เรามีพี่เลี้ยง อนาคตเขาไปเป็นพี่เลี้ยง ให้กับน้อง ๆ รุ่นต่อไป สุดท้ายท้ายเรามี Talent เยอะ ๆ องค์กรของเราก็จะเป็นองค์กร สมรรถนะสูง					1			1

ตารางที่ 6.5 ตารางสรุปความถี่ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ตามคำถามวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมการบริหารจัดการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล

เนื้อความสัมภาษณ์	M1	M2	M3	M4	M5	M6	รวม
ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จ							
น้องเลี้ยงมีพี่เลี้ยงที่เก่ง			1				1
การบริหารจัดการพี่เลี้ยงมีความแข็งแรง				1			1
สร้างแรงจูงใจให้ กับ น้องใหม่				1			1
การดูแลจะเหมือนกัน แต่ด้วยการมอบหมายงานของ น้องเลี้ยง ที่ได้รับมากกว่า ทำให้การให้คำปรึกษา คำแนะนำจะมากกว่า และด้วยความ เป็น น้องเลี้ยงที่ได้รับทุน ทำให้ถูกคาดหวังมาก จึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลใกล้ชิด				1			1

ตารางที่ 6.6 ตารางสรุปความถี่ของข้อมูลที่ได้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตาม
คำถามวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยใดที่ส่งเสริมการบริหารจัดการฟิเลี้ยงและน่องเลี้ยงที่ได้รับ
ทุนรัฐบาล

ปัจจัย	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	รวม
ระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร	1		1	1		1	1	5
การมอบหมายงาน		1	1		1	1	1	5
การดูแลให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการฟิเลี้ยง	1		1			1	1	4
เส้นทางอาชีพ			1			1	1	3
การพัฒนาฟิเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล	1					1		2
การสนับสนุนจากผู้บริหาร	1							1
การสร้างแรงจูงใจ					1			1

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายธงไทย ทองดี

ประวัติการศึกษา

รัฐศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยพะเยา

ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2555

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2558 – 2561

ผู้ช่วยวิจัย รศ. ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร

พ.ศ. 2561 - ปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและแรงงานสัมพันธ์

บริษัท ซุปเปอร์เซ็นทรัลแก๊ส ดีเวลอปเม้นต์ จำกัด