

แนวทางการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)



กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

แนวทางการบริหารราชการในปัจจุบันเน้นการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการและสอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ นอกจากนี้ การปฏิบัติราชการต้องมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง ข้าราชการจะต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

กองฝึกอบรมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินได้อย่างมาก และขอขอบคุณกองการพิมพ์ที่ได้ให้การสนับสนุนการจัดทำหนังสือนี้จนสำเร็จลุล่วงมา ณ โอกาสนี้

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

มีนาคม ๒๕๕๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความหมายของ Mentor และ Mentoring	๑
วัตถุประสงค์ของ Mentoring	๓
ความแตกต่างของ Coaching กับ Mentoring	๓
การมีพี่เลี้ยงคอยสอนดีหรือไม่	๔
ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	๖
คุณสมบัติของ Mentor	๖
คุณสมบัติของ Mentee	๗
รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	๘
ขั้นตอนของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	๙
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๑๒
ประโยชน์ของ Mentoring	๑๓
เอกสารอ้างอิง	

ภาคผนวก

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖
- บัญญัติ ๑๐ ประการในการให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ตัวอย่างวิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)



การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยงเป็นอีกเทคนิคหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลายองค์กรซึ่งวิธีการนี้เป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย โดยรูปแบบของการดำเนินการจะเป็นการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนักหรือที่เรียกว่า ผู้รับคำปรึกษา/แนะนำ (Mentee)

ความหมายของ Mentor และ Mentoring

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงไว้ต่างๆ กัน เช่นความหมายของ Mentor คือ “เป็นบุคคลพิเศษในชีวิตของเรา ช่วยเหลือเราให้มีศักยภาพเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ” (Gordon อ้างถึงใน วนิดา ชูวงศ์ , ชาญสวัสด์ สาลี และอารีย์ สวัสด์สาลี ๒๕๔๒, ๗)

นอกจากนี้ผู้กล่าวว่า “ในทางทฤษฎี Mentor คือผู้ซึ่งพร้อมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติหมายถึง ผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นครูสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน”(Maclennan อ้างถึงใน วนิดา ชวงษ์,ชาญ สวัสดิ์สาลี และอารีย์ สวัสดิ์สาลี ๒๕๔๒,๘)

อีกทั้งยังถือว่า“Mentoringเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่งโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพ สามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าหรือรุ่นพี่ซึ่งคอยช่วยเหลือแนะนำ ประคับประคองผู้อยู่ในระดับต่ำกว่าหรือรุ่นน้องมีคำในภาษาอังกฤษเรียกว่า Mentor ส่วนรุ่นน้องนั้นมีคำใช้เรียกอยู่หลายคำ เช่น Mentoree, Protégé, Mentee ” เป็นต้น (วนิดา ชวงษ์ ๒๕๔๐,๙๗)

สรุปได้ว่า Mentoring เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานโดย Mentor ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าและอยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และชี้แนะแนวทางแก่ Mentee ซึ่งประสบการณ์น้อยกว่า และอยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้ Mentee เกิดการเรียนรู้ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน และก้าวหน้าในสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของ Mentoring

วัตถุประสงค์หลักของ Mentoring คือ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและปรับทัศนคติต่องาน รวมทั้งหน่วยงานให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความพร้อมในการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น

ความแตกต่างของ Coaching กับ Mentoring

การสอนงาน (Coaching) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มีความใกล้เคียงกันมาก แต่มีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยตรงเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ แต่ Mentor จะเป็นผู้สอนเพื่อพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน Mentee ในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานเป็นเดือนเป็นปี ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพ เพื่อให้เป็นผู้บริหารของหน่วยงานในระดับต่างๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้ เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองที่องค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

การมีพี่เลี้ยงคอยสอนดีหรือไม่ ?

หากจะพูดกันโดยทั่วไปแล้วการมีพี่เลี้ยงคอยสอนนั้น หลายท่านอาจคิดว่าเก๋าล้ำสมัย จริงๆแล้ว ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) เป็นระบบที่ดีที่จะช่วยให้เกิดความรักความเข้าใจที่ดีต่อกัน อย่างแน่นแฟ้น และเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาองค์กร ซึ่งมีมุมมองเป็นสองแนวทาง คือ



๑. พี่เลี้ยง คือ ผู้ให้ (Mentor) ความเป็นผู้ให้จะถ่ายทอดความรู้ทักษะ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้แก่รุ่นน้อง ช่วยเพิ่มบทบาทให้รุ่นน้องเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อถือในตัวรุ่นพี่ นั่นคือ การยอมรับถึงความสามารถในเรื่องการปฏิบัติงานของรุ่นพี่ผู้นั้นนั่นเอง ดังนั้น ทางแรก คือ พี่รุ่นน้อง

๒. พี่เลี้ยง คือ ผู้รับ (Mentee) รุ่นพี่ต้องมีความเป็นผู้รับ นั่นคือ ยอมรับรู้ รับฟังความคิดเห็นของน้อง รับผิดชอบ ดูแลเอาใจใส่น้อง เวลาที่มีปัญหาเป็นผู้คอยรับฟัง และให้คำปรึกษาแนะนำแก่รุ่นน้องหาทางแนะนำแก้ไขปัญหาด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถซึ่งจะก่อให้เกิดความรัก สร้างความอบอุ่น ก่อให้เกิดความผูกพันที่แน่นแฟ้นขึ้นนั่นเอง ดังนี้ ทางที่สอง คือ น้องรุ่นพี่

การสร้างคนขึ้นมาเพื่อทดแทนกัน เช่น กรณีผู้ที่เกษียณอายุหรือลาออกไปนั้นจึงมีความสำคัญมาก ทั้งนี้ต้องฝึกให้บุคลากรมีความรอบรู้ในหลายๆ ด้านดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างคนเพื่อมาทดแทนกำลังคนที่ขาดหายไปด้วยการเป็นพี่เลี้ยงได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยให้ผู้ปฏิบัติงานประจำหมุนเวียนไปทำงานอื่นใน

องค์กร (Job Rotation) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและเกิดกระบวนการพัฒนาทั้งตนเองและผู้อื่น นั่นคือ ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้กรณีที่ไมอยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาคิดค้นเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการสร้างคนมาทดแทนกันนั้นก่อนอื่นต้องเริ่มจากให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เรามีอยู่ในขณะนี้เสียก่อน ดังนั้น ผู้ที่อาวุโสหรือบุคคลที่ปฏิบัติงานมาก่อนจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรในฐานะพี่เลี้ยง ด้วยพื้นฐานความรู้จากประสบการณ์การทำงานของเขาที่ถ่ายทอดสู่รุ่นน้อง ให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การแก้ปัญหาในงานได้ดี ซึ่งจะต้องฝึกฝน พัฒนารุ่นน้องเพื่อให้เป็นทั้งผู้ให้-เป็นทั้งผู้รับ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปถ่ายทอดในรุ่นต่อไปได้โดยสมบูรณ์

ลักษณะสำคัญของการเป็น พี่เลี้ยง (Mentoring)

Mentor นอกจากเป็น
แม่แบบของ Mentee แล้ว ยังมี
บทบาทของการเป็นผู้สอนงาน



(Coach) โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับ Mentee ในเรื่อง
ของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นความขัดแย้งที่อาจ
เกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น
(Political Praps) รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนา
ปรับปรุงของ Mentee เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการปรับปรุงความ
สามารถ และศักยภาพของ Mentee ต่อไป นอกจากนี้ Mentor ยัง
มีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คอยให้กำลังใจและให้
ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดง
ฝีมือและความสามารถในการทำงาน (พินัย คงคาเขตร และศุภลีมาศ
บุญประคอง ๒๕๕๓, ๒๐-๒๑)

คุณสมบัติของ Mentor

๑. มีระดับตำแหน่งสูง (สูงกว่า Mentee)
๒. มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่จะแบ่งปันได้มาก
๓. มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในตำแหน่งที่ดำรงอยู่
๔. มีเวลาพอที่จะอุทิศให้ได้
๕. มีความเปิดเผย จริงใจ พร้อมจะแบ่งปันความรู้

ประสบการณ์

๖. มีความอดทน รอบคอบ
๗. มีความคิดใหม่ ชอบการเปลี่ยนแปลง

๘. ฉลาด

๙. รักษาความลับได้ดี

คุณสมบัติของ Mentee

๑. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

๒. มีความคิดริเริ่ม

๓. มีความมุ่งมั่น

๔. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ใฝ่เรียนใฝ่รู้ สนใจ

ในการพัฒนาตนเอง

๕. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี

๖. สนใจสิ่งใหม่ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน

รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

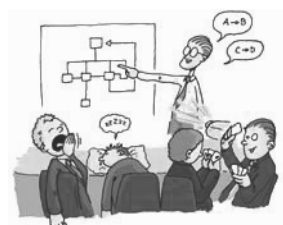
การเป็นพี่เลี้ยงมีรูปแบบทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยแบ่งออกตามช่วงระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยง ดังต่อไปนี้

(พินัย คงคาเขตร และศุภลีมาศ บุญประคอง ๒๕๕๓, ๒๐-๒๑)

ระยะเวลา/รูปแบบ	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป็นทางการ	Mentor เป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าได้รับการมอบหมายให้คำแนะนำแก่ Mentee ที่เป็นบุคลากรที่ระดับที่ต่ำกว่า เช่น การเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือย้ายมาใหม่ เป็นต้น	การที่องค์กรจัดโครงการ Mentoring Program และมอบหมายผู้ที่จะเป็น Mentor และ Mentee อย่างชัดเจนโดยเป็นโครงการให้คำปรึกษาแนะนำ และสอนงาน เพื่อให้ Mentee มีทักษะตามที่ต้องการต้องการ และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ
ไม่เป็นทางการ	บุคลากรที่ระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าอย่างไม่เป็นทางการในระยะเวลานั้นๆ จึงทำให้ความสัมพันธ์ไม่เกิดความต่อเนื่อง	บุคลากรที่มีระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมีความสัมพันธ์กันยาวนาน

ขั้นตอนของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้
(อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๕๑-๑๕๔)



๑) ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง

การคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก
ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

- มีความพร้อม / ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีความอดทนและความรับผิดชอบ
- มีความคิดเชิงบวก
- มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- อายุตัว/อายุงานมีความเหมาะสม
- มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร
- เป็นผู้รับฟังที่ดี
- เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพด้านใดด้านหนึ่ง
- มีการสื่อสารที่ดี
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- รักษาความลับได้
- มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบพบปะผู้คน
- มีความใฝ่เรียนรู้ ต้องการการพัฒนาอยู่เสมอ
- มีอารมณ์มั่นคง

๒) ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลบุคลากร ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็น Mentee ก่อนจากทะเบียนประวัติหรือใบสมัครงานของบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคลากรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

บุคลากรใหม่	บุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่ง
• ประวัติการทำงาน	• ประวัติการฝึกอบรมและการพัฒนาอื่นๆ
• ประวัติการศึกษา	• ประวัติการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน
• ประวัติครอบครัว	• ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร
• งานอดิเรก	• จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร

๓) ขั้นตอนการทำความเข้าใจ ผู้ที่เป็น Mentor จะต้องทำความเข้าใจกับ Mentee ก่อน ถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็น Mentor เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของ Mentor และ Mentee ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็น Mentor และ Mentee ในขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องเปิดโอกาสให้ Mentee สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการเป็นพี่เลี้ยง ทั้งนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่างๆจาก Mentee รวมถึงการชี้แจงเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

๔) ขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากว่าการเป็นพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาบุคลากร Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยกับ

ขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็น Mentor และ Mentee เท่าไรนัก และเพื่อให้วิธีการนี้เป็นไปด้วยดีเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เป็น Mentor และ Mentee ในขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor พึงระลึกถึงข้อพึงกระทำที่สำคัญยิ่งที่จำเป็นในการผลักดันให้การดำเนินการนี้ประสบความสำเร็จ

- Mentor จะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้น้ำใจ เชื่อใจ การเปิดใจกันระหว่าง Mentor และ Mentee
- Mentor จะต้องพยายามให้ Mentee เกิดความภาคภูมิใจหรือความรู้จักคุณค่าในตนเอง เป็นการยอมรับในความสามารถของตนเอง
- Mentor จะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน เป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- Mentor จะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ
- Mentor จะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของ Mentee ด้วยความเต็มใจและจริงใจ

๕) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล วิธีการนี้จะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่าง Mentor และ Mentee ขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากรว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ Mentee พูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องทำให้ Mentee เกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นวิธีการนี้แล้ว Mentee ยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาจาก Mentor ได้ เพื่อไม่ให้ Mentee เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

วิธีการเป็นพี่เลี้ยงจะประสบความสำเร็จ
ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้
(พินัย คณาเขต และศลีมาศ บุญประครอง
๒๕๕๓, ๒๓-๒๕)



๑. องค์การควรมีระบบการคัดเลือก
ทดสอบคุณสมบัติ ระบบการประเมินผลการ
ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อค้นหาและพัฒนา Mentor ให้เป็น
บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดระบบการฝึกอบรมพัฒนา
ความสามารถของการเป็น Mentor ที่ดี ทำให้ Mentor รับบทบาท
หน้าที่ รู้วิธีการและขั้นตอนการเป็น Mentor ที่ดี

๒. พี่เลี้ยง (Mentor) จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับใน
องค์การ ซึ่งการเลือกบุคคลที่จะเป็นพี่เลี้ยงจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้น
ก่อนที่จะกำหนดว่าใครควรจะเป็นพี่เลี้ยงนั้น องค์การจะต้องกำหนด
เกณฑ์หรือมาตรฐานในการพิจารณาหาบุคลากรที่เหมาะสม ที่จะเป็น
พี่เลี้ยง

๓. พี่เลี้ยง (Mentor) ต้องสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ มีความจริงใจ และตรงไปตรงมา รวมถึงจะต้องมีทักษะ
ในการพูดคุยกับบุคลากร สามารถยกเหตุการณ์ที่เป็นพฤติกรรมที่เกิด
ขึ้นจริงในองค์การเพื่อให้เกิดความชัดเจน ซึ่งอาจมาจากประสบการณ์
ทำงานจริงของพี่เลี้ยงเองหรือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น

๔. การเอาใจใส่ของพี่เลี้ยง (Mentor) สำคัญมาก ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะ
ต้องจัดสรรเวลาให้ Mentee ได้อย่างเต็มที่ และสม่ำเสมอ มีความ
ต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมพูดคุย
กันในช่วงเวลาทำงาน หรืออย่างไม่เป็นทางการ เช่น ไปรับประทานอาหาร

อาหารกลางวันร่วมกัน หรือพูดคุยให้กำลังใจผ่าน e – mail เป็นต้น

๕. ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของบทบาท การวางตัวและขอบเขตการเป็นพี่เลี้ยงที่ชัดเจน โดยไม่ ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของ Mentee มากจนเกินไป เว้นแต่ Mentee ต้องการขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงเท่านั้น

ประโยชน์ของ Mentoring

๑. ประโยชน์ต่อองค์กร (วนิดา ชูวงศ์ ,ชาญ สวัสดิ์สาส์ และ อารีย์ สวัสดิ์สาส์ ๒๕๔๒, ๑๒-๑๓)

- องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากล
- เพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงาน
- พัฒนาบุคลากรได้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
- บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้

- เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

๒. ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

- ได้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตรงตามความ

ต้องการของหน่วยงาน

- ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้
- บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติให้

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร กำหนด

- สามารถใช้เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการพัฒนาความ

ก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

- ได้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- ใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงาน
- ได้เพิ่มคุณค่าของบุคลากรในหน่วยงาน
- เป็นการเตรียมผู้นำที่มีความสามารถสำหรับอนาคต

๓. ประโยชน์ต่อ Mentor

- ได้เครือข่ายในการปฏิบัติงาน
 - มีโอกาสพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์
 - ได้มุมมองในการปฏิบัติงานหลายด้าน
 - ได้รับการยอมรับในประสบการณ์และความรู้ความสามารถ
 - สร้างความภูมิใจให้แก่ตนเอง
 - ได้มองเห็นศักยภาพของตนเอง
 - จากการทุ่มเทเสียสละในการพัฒนา Mentee จะเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ Mentor ได้ก้าวหน้าในอาชีพ
 - สร้างคนรุ่นใหม่ให้สามารถขึ้นมาปฏิบัติงานแทนได้
- เพื่อ Mentor จะได้ก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไปอีก

๔. ประโยชน์ต่อ Mentee

- ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้โอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพมีมากขึ้น
- ได้รู้ถึงศักยภาพของตนเอง และเป็นการสร้างคุณค่าให้กับตนเอง
- เมื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ก็จะมี ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
- ได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคยกับ ผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า

- ถ้าได้ Mentor ที่มี Mentee ๒ - ๓ คนจะ
ทำให้เกิดโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม



สรุป

Mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พี่เลี้ยง (Mentor) เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ Mentoring จึงเป็นเทคนิค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- พินัย คงคาเขตร และ ศุภีมาศ บุญประคอง. ๒๕๕๓ แนวทางการพัฒนารายบุคคล. นนทบุรี: กองการพิมพ์ กรมที่ดิน.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.๒๕๔๖.พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖.
- ค้นเมื่อ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๔ จาก <http://www.kodmhai.com>
- วนิดา ชวงษ์ , ชาญ สวัสดิ์สาลี และอารีย์ สวัสดิ์สาลี.๒๕๔๒. คู่มือพัฒนาตนเองในการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการMentoring. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- วนิดา ชวงษ์.๒๕๔๐. “Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง” สู่บ้านใหม่. หนังสือที่ระลึกประจำปีเล่มที่ ๑๔ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชาชน จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์.๒๕๕๒. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.

ภาคผนวก

**พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖**

มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี
ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล
ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้
ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์
รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับ
เปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมี
การเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

บัญญัติ ๑๐ ประการในการให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ “ รับฟัง ” ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
๒. ผู้บังคับบัญชาควรพูดแต่น้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
พูดมากๆ
๓. ผู้บังคับบัญชาต้องสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ทั้งการพูดและท่าทาง
๔. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามเข้าใจปัญหาและสาเหตุอย่างชัดเจน
๕. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามเก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
๖. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ
มุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือ
๗. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่ปล่อยอารมณ์
ให้อ่อนไหวตามลูกน้อง
๘. ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักเสมอว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะ
แก้ไขได้หรือไม่ได้

๙. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่อาจช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต้องแสวงหาแหล่งที่จะช่วยเหลือแทนได้

๑๐. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจากไปด้วยความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และพร้อมที่จะกลับมาเมื่อจำเป็น

ตัวอย่าง วิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

๑. กำหนดตัวพี่เลี้ยง นาย ก... มีตำแหน่งเป็นนักวิชาการที่ดินระดับชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่อยู่งานนิติกรรม ๒ ฝ่ายทะเบียนที่ดิน สำนักงานที่ดินจังหวัด...สาขา...มาเป็นเวลา ๕ ปี และได้เคยปฏิบัติหน้าที่ในงานนิติกรรม ๑ มาเป็นเวลา ๕ ปี จึงมีประสบการณ์และความชำนาญในการสอบสวนเพื่อการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทต่างๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของสำนักงานที่ดินในการประชุมและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นประจำ จึงทำให้ นาย ก... เป็นที่รู้จักของคนในอำเภอนั้นเป็นอย่างดี จากความรู้ ความสามารถดังกล่าวทำให้ นาย ก... ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าฝ่ายทะเบียนอย่างเป็นทางการ เป็นเวลา ๖ เดือน ให้นาย ก...(Mentor) เป็นพี่เลี้ยงของนาย ข...

๒. การสำรวจข้อมูลของ Mentee เมื่อนาย ก...ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพี่เลี้ยงแล้ว จะเริ่มสำรวจข้อมูลของ นาย ข... (Mentee) เพื่อให้ทราบประวัติการศึกษา การทำงาน ครอบครัว ฯลฯ ซึ่งจากข้อมูล ทำให้ทราบว่า นาย ข... ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติหน้าที่งานนิติกรรม ๑ ฝ่ายทะเบียนที่ดิน สำนักงานที่ดินจังหวัด... สาขา...นาย ข... เป็นข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่ เพิ่งจบนิติศาสตรบัณฑิตได้เพียง ๗ เดือน ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานใดๆ เลย

๓. การทำความเข้าใจ นาย ก... ได้พูดคุยกับ นาย ข... เพื่อทำความเข้าใจลักษณะงานที่ได้ปฏิบัติ และการที่ นาย ก... ได้รับมอบหมายให้มาเป็นพี่เลี้ยง นาย ข... เป็นเวลา ๖ เดือน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้มาสอนงานทุกเรื่อง ทั้งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ งานอื่นที่ต้องเกี่ยวข้องและเรื่องทั่วไปที่ควรทราบ พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานและเรื่องอื่นๆ ที่นาย ข...ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาที่

อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เนื่องจากนาย ข...ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ช่วงแรกจะไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นปฏิบัติงานอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อความสำเร็จของงาน จึงจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา แนะนำก่อน

๔. การเริ่มปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง นาย ก...ได้พยายามพูดคุยให้ความเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจและค่อยๆสอนงานเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมทุกประเภท แนะนำวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทต่างๆ ตั้งแต่แบบพิมพ์ที่เกี่ยวข้องในการทำนิติกรรมมีอะไรบ้าง เช่น ท.ด.๑, ท.ด.๕ , ท.ด.๑๖ สัญญาประเภทต่างๆ โฉนดที่ดิน ใบแทน และสารบบที่ดิน เป็นต้น นอกจากนี้ การที่ประชาชนมาใช้บริการจะมีนิติกรรมประเภทใดบ้าง การเรียก - ตรวจสอบหลักฐาน การสอบถามข้อมูลของคู่กรณี ฯลฯ โดยสอนจากการปฏิบัติงานจริงอย่างละเอียดจนเสร็จสิ้นกระบวนการ นาย ก...จะคอยสอบถามถึงการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็น แนะนำและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากงานที่ทำในแต่ละวัน ตลอดจนตอบข้อสงสัยหรือนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่พบอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องจน นาย ข... เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ และพร้อมที่จะร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อความถูกต้องและผลสำเร็จของงาน พร้อมกันนี้ นาย ก... ยังแนะนำให้ นาย ข... รู้จักและทำความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อการประสานงานในภายหน้า ตลอดจนช่วยเหลือ นาย ข... ให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม และเข้าใจลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มากที่สุด

๕. การติดตามประเมินผล เมื่อสิ้นสุดเวลาที่ได้กำหนดไว้ คือ

๖ เดือนแล้ว นาย ก...(Mentor)ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ นาย ข...(Mentee) โดยสังเกตพฤติกรรมของนาย ข...ตลอดเวลา พบว่า นาย ข...มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น ในเวลาที่เหมาะสม นาย ข... ได้เรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทต่างๆ ภายในระยะเวลา ๖ เดือนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ข้อผิดพลาดมีบ้างเล็กน้อย ซึ่งไม่ใช่สาระสำคัญ แต่ต้องศึกษาระเบียบ กฎหมายและหนังสือเวียนต่างๆ อีกมากที่มีการปรับปรุง แก้ไขไปบ้างแล้ว และได้จัดทำเป็นรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาหลังจาก ๖ เดือน นาย ก...ยังคงดูแลเอาใจใส่นาย ข...ต่อไป เนื่องจากมีความผูกพันกันระหว่างเป็นพี่เลี้ยงมานาน โดยจะให้คำปรึกษาแนะนำในกรณีต่างๆ ที่แปลกใหม่ ซึ่งนาย ก...ได้พยายามรวบรวมระเบียบ คำสั่งให้เป็นรูปเล่มไว้ให้นาย ข...เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

คณะผู้จัดทำ

ชื่อหนังสือ : การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ที่ปรึกษา

- | | |
|----------------------|---|
| ๑. นายรุทธ์ สุขสำราญ | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม |
| ๒. นายพินัย คงคาเขตร | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนและพัฒนา
การฝึกอบรม กองฝึกอบรม |

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|-----------------------------|--|
| ๑. นางสาวพรอุษา ประทุม | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้างานเอกสารวิชาการและ
พัฒนาการเรียนรู้ กองฝึกอบรม |
| ๒. นางธัญลักษณ์ จรรย์ยานนท์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการ ช่วยราชการ
กองฝึกอบรม |
| ๓. ร้อยโทศิรา รามสูต | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |

ผู้ออกแบบ/ฝ่ายศิลป์ :

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| ๑. นายนันทิ มีฤกษ์ | กลุ่มงานออกแบบ กองการพิมพ์ |
| ๒. นายฐาปนกรณ์ ยาสี | |

พิมพ์ที่ กองการพิมพ์ กรมที่ดิน จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2554