

ระบบการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง

โดย นางสาวนันทนา เครือหงส์

เจ้าหน้าที่คหิพิเศษชำนาญการพิเศษ

การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง Coaching and Mentoring เป็นหนึ่งในเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้เป็นผู้ที่เรียนรู้เองจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป การนำเสนอในบทนี้เป็น การเสนอแนวคิด รูปแบบการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง ประโยชน์และแนวทางการประเมินผล ดังต่อไปนี้

1. การสอนงาน Coaching

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Management level) เช่น ผู้อำนวยการ ระดับกลาง (Middle Management level) เช่น ผู้จัดการฝ่าย และระดับต้น (Low Management level) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายในทีม หรือกลุ่มงานเดียวกันเรียกว่า Coachee

1.1 บทบาทหน้าที่ของผู้เป็น Coach

ผู้เป็น Coach ควรเป็นผู้รักการอ่าน รักการแสวงหาความรู้และเป็นผู้ชวนขยายหาข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคมต่าง ๆ เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำหน้าที่บทบาท นักฝึกอบรม นักพัฒนา / นักเปลี่ยนแปลง ผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาดคะเน นักคิด / นักประดิษฐ์ และนักปฏิบัติ บทบาทดังกล่าวจะแสดงออกในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งอาจแสดงบทบาทเดียว หรือแสดงมากกว่าหนึ่งบทบาท เรียกว่าบทบาทผสมผสาน (Mixed Roles)

1.2 ลักษณะนิสัยของผู้เป็น Coach

ไม่ว่าผู้เป็น Coach จะสวมบทบาทใดก็ตาม จะต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะนิสัยที่ดี เป็นที่ยอมรับของลูกน้อง ลักษณะนิสัยที่ดี ได้แก่ การยอมรับความจริง เห็นอกเห็นใจ มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบให้โอกาส ยืดหยุ่น มั่นใจในตนเอง กล้ารับผิดชอบและรับชอบและมองไปข้างหน้า ควรหลีกเลี่ยงลักษณะนิสัยที่ไม่ดี ได้แก่ การไม่ไว้วางใจ ขี้ระแวง เอาแต่ใจ ถือตัว ชอบเปรียบเทียบ รอไม่ได้ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่หวังดี และไม่รีบร้อน

1.3 แนวทาง หลักปฏิบัติและวิธีการในการเป็น Coach

การสอนงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานต้องมีความพร้อมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นเวลาใดที่แน่นอน เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ความพร้อม ได้แก่

- 1) เรื่องเวลา ควรกำหนดเวลาให้พอดีกับเนื้อหาที่ต้องการจะสอนและถ่ายทอดได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล
- 2) อารมณ์ ควรมีสภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ที่ปกติ พร้อมทั้งจะถ่ายทอดข้อมูล
- 3) สุขภาพร่างกาย เพราะการมีสภาพร่างกายที่พร้อมจะส่งผลต่อไปยังจิตใจ / ความคิด
- 4) ข้อมูล เกี่ยวกับ
 - (1) เนื้อหา / ขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ
 - (2) ผังโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร
 - (3) คู่แข่งขันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
 - (4) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้องตนเอง
- 5) สถานที่พิจารณาถึงจำนวนของผู้สอนและผู้รับการสอนและลักษณะอุปกรณ์ที่จะนำมาสาธิต
- 6) อุปกรณ์เครื่องมือ ควรมีการทดสอบประสิทธิภาพในการทำงานของอุปกรณ์ / เครื่องมือว่าสามารถใช้การ / ทำงานได้ตลอดเวลาที่ทำการสาธิต
- 7) เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ใหญ่ด้วยว่า เขาจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อไร เช่น เขาอยากเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขาอยากเรียนหรือทำให้เขารู้ว่าถูกคาดหวังอะไร หรือเมื่อได้เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงและได้ผล
- 8) ความพร้อมของผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนงาน ย่อมมีส่วนผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การสอนงานของหัวหน้างานประสบผลสำเร็จ

1.4 รูปแบบของการเรียนรู้และการรับรู้ของลูกน้อง

การเรียนรู้ของแต่ละคนจะมีขีดจำกัดตามระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดระยะเวลาที่พอประมาณเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป ย่อมจะทำให้ลูกน้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งที่หัวหน้างานสอนหรือถ่ายทอดได้ดีกว่า เวลาที่เหมาะสมประมาณหนึ่งถึงหนึ่งชั่วโมงครึ่ง น่าจะเพียงพอ หากจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ควรจัดให้มีเวลาพักสมอง (Break) เพื่อให้ลูกน้องมีโอกาสได้หยุดทบทวนความคิดและข้อมูลที่หัวหน้างานได้สอนไปแล้ว

1.5 การสอนงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ จากตัวผู้สอน หรือหัวหน้างาน โดยมีสาเหตุจากหลากหลายปัจจัย ดังนี้

- (1) หัวหน้างานขาดความรู้และไม่เข้าใจในเนื้อหาที่จะสอน
- (2) สภาวะไม่เอื้ออำนวย เช่น ไม่สามารถควบคุมเวลาในการสอนงานได้
- (3) ขาดทักษะของการสื่อสารและวิธีการถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจ
- (4) ประสบการณ์ความรู้ของCoachไม่มีหรือมีไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกน้องต้องการหรืออาจจะไม่มีการตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจของลูกน้องว่าขาดทักษะความรู้อะไร
- (5) เข้าใจผิดคิดว่าตนเองกำลังสอนงานลูกน้องอยู่
- (6) ไม่เห็นความจำเป็นของการสอนงานลูกน้อง

- (7) Coach ไม่ได้เป็นตัวอย่างที่ดี
- (8) หงุดหงิดหรือแสดงสีหน้าไม่พอใจ หากลูกน้องมีคำถามหรือต้องสงสัย
- (9) ขาดความพร้อมในด้านสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตในขณะที่สอนงาน
- (10) วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อและไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาคนนอกจาก

หัวหน้างานเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จแล้ว พบว่าลูกน้องอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จล้มเหลว ลูกน้องจำพวกนี้มักจะหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธไม่ยอมทำตามที่หัวหน้างานสอน ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากไม่มีเป้าหมายในการทำงาน หรือไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมที่จะรับฟัง หรือขาดความเคารพ ศรัทธาหัวหน้างาน และอาจมีCoachมากเกินไป ทำให้มีหลายแนวทางทำให้ลูกน้องเกิดความสับสน ดังนั้นหัวหน้างานและลูกน้องจึงมีส่วนอย่างมากต่อการสนับสนุนให้การสอนงานประสบความสำเร็จ

1.6 ประโยชน์จากการทำ coaching ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อหัวหน้างาน ลูกน้อง และองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน

- 1) การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด
- 2) มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง
- 3) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน
- 4) สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- 5) มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง
- 6) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง
- 7) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด
- 8) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อลูกน้อง

- 1) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่หัวหน้าคาดหวัง
- 2) ได้รับรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร การกึ่งที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
- 3) ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4) มีโอกาสรู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตน เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

6) สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าการทำงานเพียงผู้เดียว

7) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ลูกน้องปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ

8) ส่งเสริมให้ลูกน้องมีคุณค่า (Value) ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้อง ตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

1) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

2) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย การทำงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

การสอนงานมีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบันและมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง พี่เลี้ยงที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ที่สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือให้พัฒนาศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยง เรียกว่า Mentee บางองค์กรจะเรียกกระบบพี่เลี้ยง หรือ Mentoring System นี้ว่า Buddy System เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่ คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อ Mentee มีปัญหา สามารถกำหนดให้มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ผู้ เป็น Mentor จะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในงาน ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักที่สำคัญที่บุคคลที่เป็น Mentor ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) มีความประพฤติดี สามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ Mentee ได้ บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในงาน ให้แก่ผู้บรรจุใหม่ได้รับรู้ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการตรวจสอบและติดตามผลการให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้บรรจุใหม่ด้วย

Mentoring นอกจากจะใช้กับผู้บรรจุใหม่แล้ว ยังสามารถนำวิธีการนี้มาใช้กับผู้ที่กำลังปฏิบัติงาน โดยคุณลักษณะของผู้ที่เป็น Mentee ควรมีคุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 คุณลักษณะของ พี่เลี้ยง (Mentee)

- 1) เป็นผู้ที่มีประวัติในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
- 2) เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 3) เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรและการปฏิบัติงาน
- 4) เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝันและความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) เป็นผู้ที่ชอบความท้าทายและเต็มใจ พร้อมทั้งจะทำงานนอกเหนือจากงานปกติ
- 6) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพ
- 7) เป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังคำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

จากคุณลักษณะดังกล่าว จะพบว่า พี่เลี้ยง เป็นบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ที่มีผลงานดีเลิศ (Top Performer) ซึ่งองค์กรจะต้องรักษาไว้ ดังนั้น ผู้ที่เป็น Mentor จึงเป็นเสมือนแม่แบบของ Mentee ด้วย

Mentor นอกจากเป็นแม่แบบของ Mentee แล้ว ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับ Mentee ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น (Political Praps) รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของ Mentee เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของ Mentee ต่อไป นอกจากนี้ Mentor ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน

2.2 คุณลักษณะของ Mentor

Mentor ที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) มีความสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Skills)
- 2) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence Skills)
- 3) การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (Recognized other's accomplishment)
- 4) การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี (Supervisory Skills)
- 5) มีความรู้ในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (Technical Knowledge)

2.3 บทบาทหน้าที่ของ Mentor องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารทุกคน ต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม การนำ Mentoring แบบกลุ่มมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร จะมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง โดย Mentoring หรือ Learning Leader จะมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) *Guide Mentor* จะเป็นผู้แนะแนวแก่กลุ่ม Mentee ในการระมัดระวังอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่จะสร้างปัญหา และอุปสรรคต่อการทำงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ แต่จะช่วยให้กลุ่ม Mentee มองเห็นภาพของ

องค์กรในอนาคต เพื่อให้กลุ่ม Mentee กลับไปทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ว่าเขาได้ใช้ทักษะ วิธีการ และพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร นอกจากนี้ Mentor จะตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่ม Mentee หาคำตอบที่จะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์ และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการ

เรียนรู้ของ Mentee ทุกคนซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จาก Mentor และจากประสบการณ์ของ Mentee คนอื่น ๆ ในกลุ่ม

2) *Ally Mentor* เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่ม Mentee เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของ Mentee แต่ละคน โดยวิธีการให้ Mentee เล่าถึงปัญหาของตน Mentor จะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ และให้ข้อมูลความเห็นทั้งด้านดีและด้านไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

3) *Catalyst Mentor* เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่ม Mentee มองภาพวิสัยทัศน์และอนาคตขององค์กรว่าจะไปทิศทางใดในอนาคตถึงจะดี พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ และจะมีการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย

4) *Savvy Insider Mentor* เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงาน ทำให้มีแนวทางในการจัดการให้ประสบความสำเร็จ และสามารถให้แนวทางแก่กลุ่ม Mentee ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ และจะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง Mentee กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในงานที่จะสามารถช่วยให้ Mentee เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้

5) *Advocate* ในขณะที่กลุ่ม Mentee เกิดการเรียนรู้ขึ้น สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่าตนเองสามารถผลักดันความเจริญก้าวหน้าและแผนพัฒนาความก้าวหน้าด้วยตนเอง Mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ (Visibility) เช่น เมื่อ Mentee เสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ เพื่อ Mentee จะได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ

2.4 บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง Stakeholders

การนำระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมาใช้ จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย เพราะ Mentoring ต้องผสมผสาน บูรณาการกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ทั้งระบบขององค์กรเช่น งานบริหาร งานบุคคล งานวิชาการ งานกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องนี้จะเป็นบุคคลนอกเหนือจาก Mentor คือ Mentee เช่น หัวหน้างานของ Mentee และผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) Mentee ต้องมีบทบาทในเชิงรุก Mentee ใน Mentoring แบบกลุ่มจะมีบทบาทมากกว่า Mentoring แบบคู่ เพราะ Mentee ต้องช่วยกันสนับสนุนผลักดันกลุ่ม และร่วมกันคิดว่าจะใช้ประโยชน์จากความรู้ของ Mentor ได้อย่างไร ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงานที่ตนรับผิดชอบ

เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกัน และสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ จะต้องแสวงหาความรู้ โดยการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ การศึกษาและการฝึกอบรม

2) หัวหน้างาน ต้องได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับการดำเนิน Mentoring เพราะบางครั้งอาจจะเข้าร่วมกิจกรรมด้วย หัวหน้างานต้องมีจิตใจเป็นนักพัฒนา และมีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพราะเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในส่วนที่ตนรับผิดชอบต่อสถานศึกษา และต่อตัว Mentee ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำมอบหมายงานที่จะช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของ Mentee และเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ซึ่ง Mentee สามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้

2.5 รูปแบบของ Mentoring

วิธีการ Mentoring ได้เริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาผู้หญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็นแบบคู่ คือ จับคู่กันระหว่าง Mentor 1 คน กับ Mentee 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคู่นี้มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คน ต่อ Mentee 4-6 คน ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ก็ตาม การคัดเลือก Mentor จะเลือกจาก

ผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า Mentee มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสมัครใจเป็น Mentor ส่วนการเลือก Mentee ก็จะต้องเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริหาร Mentor และ Mentee จะร่วมกิจกรรม Mentoring โดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี

Mentoring แบบกลุ่มนี้ Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย กลุ่ม Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning Group) ซึ่งคล้ายกับ Learning Team ใน Learning Organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ Mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและกันจาก Mentor ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้น กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง Mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่า Mentor หรือ Learning Leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ Mentor เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้

ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า Mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนากระบวนการนี้จะช่วยให้ Mentee เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จาก Mentor ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากตน Mentor จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดย

- 1) ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
- 2) ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- 3) กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
- 4) ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
- 5) สนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร
- 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

2.6 ประโยชน์ของ Mentoring

- 1) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพ ได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
- 2) จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงาน

สูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน

- 3) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนักและ

ทำทนายมากขึ้น

- 4) สร้างบรรยากาศของการนำเสนองานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น

- 5) สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way Communication) ระหว่าง

Mentor และ Mentee หัวหน้างานในฐานะ Mentor มีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้มอบหมายงานส่วนหนึ่งให้ Mentee รับผิดชอบแล้ว

3. ความแตกต่างของ Coaching กับ Mentoring

การสอนงาน(Coaching) และ การเป็นที่เลี้ยง(Mentoring) มีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นที่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้กว้างขวางกว่า Coach Mentoring จะมุ่งไปที่การพัฒนาสายอาชีพและจะเป็นการพัฒนา Mentee เพื่อให้เป็นผู้บริหารของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ต่อไป Coaching และ Mentoring อาจดำเนินการควบคู่กันไปได้ เพราะต่างก็เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองที่องค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

สรุป Coaching และ Mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Coaching เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึง

ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วน Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้ง Coaching และ Mentoring ต่างก็เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การนำเทคนิคพี่เลี้ยงมาปรับใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน

การนำเทคนิคพี่เลี้ยงมาปรับใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำเทคนิคสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring ซึ่งเป็นหนึ่งในเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป การนำเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และแนวทางการประเมินผลวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การวัดระดับการเรียนรู้ ในที่นี้จึงหมายถึง การวัดระดับหรือการตีความหมายดังต่อไปนี้ 1) ความรู้ที่ได้เรียนรู้ 2) ทักษะที่ได้รับการพัฒนา 3) ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป

การประเมินผลระดับการเรียนรู้ มีความสำคัญ 2 ประการคือ ผลของการประเมินเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับของประสิทธิภาพในการสอน และความสามารถของพี่เลี้ยงในการเสริมสร้างความรู้ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่ผู้เข้ารับความรู้ ผลของการประเมินในระดับนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า หากระดับการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับที่น้อยมาก แสดงให้เห็นว่าระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็จะมีไม่มีการเปลี่ยนแปลง

การนำเทคนิคสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง Coaching and mentoring โดยใช้องค์ประกอบประเมินผลระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการถ่ายทอดความรู้ในงานพื้นฐานทั่วไป งานการดำเนินคดีพิเศษ และการเป็นแบบอย่างด้าน คุณธรรม จริยธรรม มาใช้ในการประเมินผลเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์การศึกษาและสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ

ตัวอย่าง งานที่สามารถนำระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง มาประใช้ในกรมสอบสวนคดีพิเศษ (นันทนาและคณะ, 2553)

งานคดี

1) พนักงานสอบสวนคดีพิเศษสามารถถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่คดีพิเศษ ในการปฏิบัติงานสอบสวนคดีพิเศษ ในงานเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน เช่น การสังเกตการณ์ เพื่อศึกษาสภาพของอาคาร สถานที่ เป้าหมาย ตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคล

ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสถานที่นั้น หรือเพื่อประกอบการวางแผนในการสะกดรอย การวางเครื่องมือ หรือการจู่โจมตรวจค้นจับกุม การตรวจเอกสาร โดยการแสวงหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับคดีจากฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งข้อมูลเปิดและข้อมูลปิด เช่น การส่งคืนข้อมูลทาง Internet การตรวจสอบข้อมูลทะเบียนราษฎร์ การตรวจสอบข้อมูลทะเบียนนิติบุคคล การตรวจสอบรายงานความเคลื่อนไหวของบัญชีเงินฝาก ข้อมูลทะเบียนรถยนต์

- 2) งานรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อขอเป็นคดีพิเศษ
- 3) งานรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อส่งฟ้องผู้ต้องหาต่อศาล
- 4) การจัดทำสำนวนการสอบสวน คำร้องทุกข์ คำให้การ สรุปลักษณะของพนักงาน

สอบสวนในสำนวนคดี

- 5) การดำเนินการออกหมายเรียก หมายค้น หมายจับ
- 6) การปฏิบัติงานในการออกตรวจค้น จับกุม
- 7) การกำหนดประเด็นในการสอบพยานบุคคล ตลอดจนหลักปฏิบัติในการรวบรวม

พยานหลักฐานทั้งพยานเอกสารและพยานวัตถุ

- 8) วิธีการ สอบสวนผู้ต้องหา พยาน และการฝากขัง
- 9) การจัดทำบัญชีของกลาง พยานหลักฐานในสำนวนคดี
- 10) วิธีการอำพรางสถานะเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ
- 11) วิธีการติดตามบุคคลที่เป็นเป้าหมาย
- 12) การเก็บรักษาพยานหลักฐานและจำหน่ายของกลาง
- 13) การสรุปลักษณะการสอบสวน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินการทางคดีเพื่อ

เสนอต่อผู้บังคับบัญชา และแจ้งแก่ผู้ร้องหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ

งานเกี่ยวกับหน้าที่ทั่วไป

- 1) ระเบียบงานสารบรรณ ได้แก่ หนังสือราชการภายนอกและภายในหน่วยงาน งานธุรการคดีต่างๆ
- 2) การจัดทำสัญญาอัยมเงิน การเบิกค่าใช้จ่าย ตามมาตรา 31 พ.ร.บ.การสอบสวนคดีพิเศษ

งานอื่นๆ

- 1) ติดต่อประสานงานกับบุคลากรภายในและภายนอกกรมสอบสวนคดีพิเศษ
- 2) งานด้านการประชุม เช่น ประสานงานผู้เข้าร่วมประชุม การจัดทำบันทึกรายงานการประชุม เป็นต้น

ประชุม เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

จุฑารัตน์ สุวารี. 2551 . การประเมินโครงการฝึกอบรม (เอกสารอัดสำเนา)

ธัญญา ผลอนันต์. 2540. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด. แปลจาก Inohara, H. 1990.

อัญชลี ธรรมะวิธีกุล: เทคนิคการนิเทศ: ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)

<http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/> วันที่สืบค้น 3 กันยายน 2009