



KM

การสอนงานบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)



โดย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 18 จังหวัดสงขลา
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

การสอนงานบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

สาเหตุที่ต้องมีการสอนงานในองค์กร

- ปัญหาในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ หัวหน้างานใหม่ และลักษณะงานใหม่ของพนักงานที่โอนย้าย หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
- ปัญหาการปรับตัวของพนักงานใหม่ ให้เข้ากับองค์กรปัจจุบันที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันจากที่เคยทำงานมาก่อน
- ปัญหาพนักงานใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่อง ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยม และทัศนคติของคนในองค์กร จึงทำให้พนักงานใหม่ปฏิบัติตัวไม่ถูกต้อง และรู้สึกโดดเดี่ยว เมื่อมีปัญหาจึงไม่กล้าที่จะปรึกษา หรือขอคำแนะนำจากคนในองค์กร

ในปัจจุบันการสอนงานภายในองค์กรนั้น มักจะเน้นไปที่ ๒ วิธีการหลัก คือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการโค้ช (Coaching) ซึ่งทั้งภาครัฐ และเอกชนนำมาใช้ถ่ายทอดงานกันอย่างแพร่หลาย โดยใช้เป็นหลักในการช่วยส่งเสริม พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในภาพรวมของการทำงาน เช่น ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์กร บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน โดยในระบบราชการส่วนใหญ่ มีการสอนงานจากกลุ่มคน ๒ กลุ่ม คือ พี่เลี้ยง (Mentor) และ ผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งมีบทบาทใกล้เคียงกัน แต่ก็มีบางส่วนที่แตกต่างกัน ดังนี้

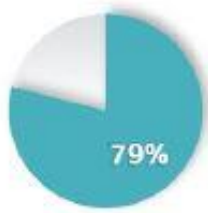
ประเด็น	พี่เลี้ยง	ผู้สอนงาน
จุดประสงค์	เน้นที่พัฒนาการในระยะยาว	เน้นที่ความสามารถในการทำงานในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
บทบาท	เป็นต้นแบบ หรือเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี	เป็นที่ยอมรับในองค์กร เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตามสายงาน
เรื่องที่ให้คำปรึกษา	สอนงานในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น ความรู้ ความสามารถ การวางตัวในการทำงาน และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว เป็นต้น	เน้นสอนงานเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ความสัมพันธ์	เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องเกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย คล้ายลักษณะรุ่นพี่ รุ่นน้อง	เป็นความสัมพันธ์ที่มาพร้อมกันตำแหน่ง ในกรณีนี้คือ หัวหน้างาน

ดังนั้น แนวคิดจากตารางข้างต้น องค์กรในระบบราชการ ที่มีบุคลากรใหม่ในหน่วย การสอนงานในลักษณะ “พี่เลี้ยง” จะมีความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้กับองค์กร ในลักษณะการเป็นทั้งผู้สอนงาน และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ และเป็นการเน้นการพัฒนาบุคลากรใหม่ในระยะยาว สร้างความผูกพันกลมเกลียวให้เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวโดยสรุป ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ ระบบดูแล สอนงาน และเป็น

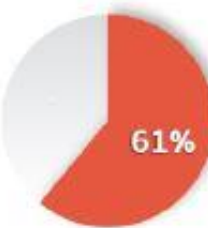
ที่ปรึกษาให้กับบุคลากรที่อ่อนประสบการณ์กว่า โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงควรจะต้องมีความอาวุโสในงาน ตลอดจนประสบการณ์การทำงานนั้น ๆ ที่สูงกว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล และบางครั้งที่เลี้ยงอาจเป็นผู้ให้คำแนะนำตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เช่น การปรับตัวในการทำงาน การใช้ชีวิตในองค์กร ตลอดจนการใช้ชีวิตในสังคม เป็นต้น

ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

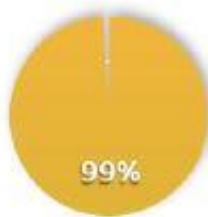
CIPD: Chartered Institute of Personnel Development (๒๐๑๓) การสำรวจความคิดเห็น และการยอมรับการใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรของประเทศอังกฤษ



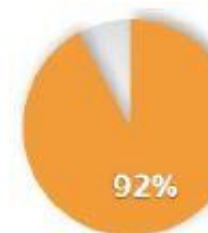
ร้อยละ 79 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง



ร้อยละ 61 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ



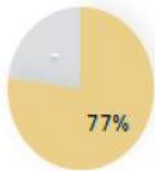
ร้อยละ 99 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้สึกว่า ระบบพี่เลี้ยงสามารถส่งมอบผลประโยชน์ให้แก่ตัวบุคคลและองค์กรได้



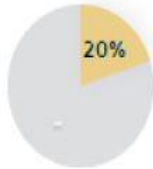
ร้อยละ 92 ของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยในการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ผลการวิจัยการใช้ระบบพี่เลี้ยงในที่ทำงาน พบว่ามีผลเชิงบวกต่อ ๓ ปัจจัยต่อไปนี้

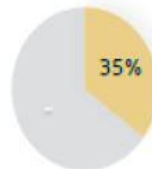
RETENTION



Retention ในองค์กรสูง

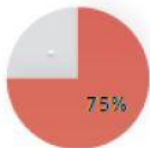


การลาออก ลดลง



พนักงานที่ไม่ได้รับการสอนงาน จะเริ่มมองหางานใหม่ใน 1 ปี

PROMOTION

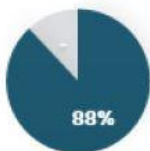


ระบบพี่เลี้ยงมีผลโดยตรงต่อการเลื่อนตำแหน่ง

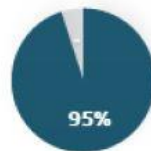


ผู้หญิงที่ได้รับการสอนงาน มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น

PRODUCTIVITY

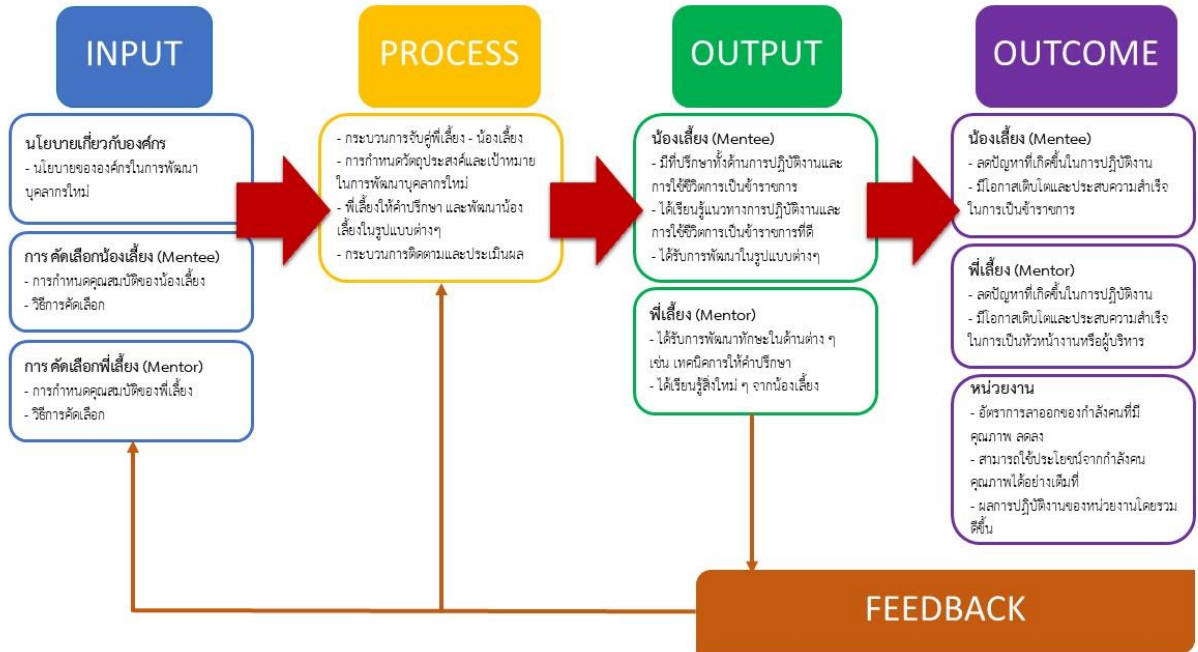


ผลผลิตสูงขึ้นเมื่อมีการสอนงาน



ผู้รับการสอนงานได้รับประสบการณ์ที่ดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง



คุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพที่จำเป็นของผู้สอนงาน

หนังสือ “Learn to Coach” ได้เสนอแนะลักษณะประจำตัว หรือบุคลิกภาพ (Personal Qualities) ที่จำเป็นของผู้สอนงานในภาพกว้าง ควรเน้นในเรื่องของความสามารถในการบริหารคน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สามารถบริหารจัดการตนเองโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น เป็นคนที่มีปฏิสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เคารพและไวต่อความรู้สึก ความเป็นไปในชีวิตของบุคคลรอบ ๆ ข้าง และสามารถที่จะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวในการสร้างความร่วมมือ หรือสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



คุณสมบัติ ๑๐ ข้อ ของ “พี่เลี้ยง” (Mentor) ที่ดีในด้านต่าง ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้

๑. **เต็มใจที่จะแบ่งปัน** : เป็นคุณสมบัติแรกที่จำเป็นต้องมี เพราะหากเป็นผู้ที่ไม่เต็มใจจะมาทำหน้าที่นี้ จะทำให้รู้สึกว่าคุณเองมีภาระ และเสียเวลาอย่างยิ่ง ย่อมไม่เป็นผลดีต่อผู้ที่ได้รับการดูแลเลย
๒. **มีนิสัยชอบดูแลให้คำแนะนำ** : รู้จักเอาใจใส่ผู้อื่น เพราะการเป็นพี่เลี้ยงจะต้องคอยดูแลและเป็นที่ปรึกษาให้กับน้องเลี้ยงที่อาจกินเวลาระยะยาว
๓. **เชี่ยวชาญในงาน เข้าใจองค์กร** : ต้องมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ตลอดจนมีทักษะความชำนาญในงานนั้นๆ ด้วย เพราะนอกจากจะต้องสอนงานให้กับน้องเลี้ยงที่ใหม่สำหรับการทำงานแล้ว พี่เลี้ยงยังจะต้องคอยตอบข้อสงสัยต่างๆ ของน้องเลี้ยงอีกด้วย หากพี่เลี้ยงไม่มีความชำนาญ ก็อาจทำให้การทำงานมีปัญหาได้ หรือทำให้น้องเลี้ยงลดความไว้วางใจ หรือเชื่อถือในตัวพี่เลี้ยงได้

๔. **มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติที่ยอดเยียม** : อาจจะไม่ใช่เป็นคุณสมบัติหลักที่จำเป็น แต่หากที่เลี้ยงมีคุณสมบัติข้อนี้ ก็จะทำให้การเป็นพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทำให้เกิดความสนิทสนม ไว้วางใจกัน ยอมรับนับถือกัน รวมถึงการเปิดใจระหว่างกันได้ง่าย

๕. **มีทักษะการสื่อสารที่ดี** : เป็นคุณสมบัติที่สำคัญข้อหนึ่ง เพราะไม่ใช่ทุกคนเก่งทุกคนจะเข้าใจการสอน หรือการถ่ายทอดที่ดี ในขณะที่เดียวกันผู้ที่รับหน้าที่ในการถ่ายทอดงานที่ตั้นั้น ก็ไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนเก่งที่สุดเสมอไป แต่ถ้าหากคนเก่ง แล้วมีทักษะการสื่อสารที่ดี ก็จะเป็นพี่เลี้ยงที่ยอดเยียม

๖. **มีความรับผิดชอบ** : ควรเลือกผู้ที่มีความรับผิดชอบมาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพราะผู้ที่มีความรับผิดชอบ จะสามารถถ่ายทอดความรับผิดชอบที่ดีสู่น้องเลี้ยงได้เช่นกัน เช่น ความรับผิดชอบในงานของตนเอง การไม่ทิ้งงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

๗. **มีภาวะเป็นผู้นำที่ดี** : ไม่ได้หมายถึงตำแหน่งที่เป็นหัวหน้างาน แต่หมายถึงบุคลิกลักษณะตลอดจนนิสัยในการทำงานที่เป็นคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำ ตั้งแต่รู้จักการประเมินสถานการณ์ การวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการที่ดี รวมถึงทักษะในการเผชิญหน้ากับอุปสรรคที่ดี และมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ยอดเยียมด้วย

๘. **รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น** : ควรรู้จักฟังให้เป็น ตั้งใจฟัง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้อื่น และสามารถวิเคราะห์เพื่อเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุดได้ เปิดใจ ทำใจเป็นกลาง และเปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนเสนอแนะสิ่งต่าง ๆ ด้วย

๙. **เป็นคนใจเย็น** : มีความรอบคอบในการตัดสินใจ ไม่ใจร้อนด่วนตัดสินใจ หรือมีอารมณ์ฉุนเฉียวควบคุมอารมณ์ไม่ได้

๑๐. **รู้จักการให้กำลังใจ และสร้างความประทับใจให้เป็น** : สิ่งนี้ไม่ใช่สิ่งสำคัญเสมอไป แต่เป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จได้อย่างดี พี่เลี้ยงที่ดีควรรู้จักส่งเสริมให้กำลังใจในทิศทางที่เหมาะสม และในสถานการณ์ตลอดจนช่วงเวลาที่ต้องการ

ข้อควรระวัง และใส่ใจเพิ่มเติมในการเลือกพี่เลี้ยง

๑. **ควรเลือกเพศเดียวกันก่อน** : หลายองค์กรให้ความใส่ใจ และให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ค่อนข้างมาก แต่ก็มีหลายองค์กรที่มองข้ามจุดนี้ไป ทางที่ดีควรเริ่มต้นด้วยการเลือกเพศเดียวกันก่อน เพราะนอกจากจะเข้าใจลักษณะนิสัยทางเพศในเบื้องต้นที่สามารถเข้าใจกันได้ดีกว่าเพศตรงข้ามแล้ว ยังเป็นการป้องกันปัญหาด้านอื่นๆในเบื้องต้นด้วย

๒. **ควรเลือกผู้ที่มีอายุมากกว่ามาเป็นพี่เลี้ยง** : ตามธรรมชาติ และหลักจิตวิทยาแล้ว ผู้อายุน้อยมักให้ความเคารพ นับถือ ตลอดจนมีแนวโน้มเปิดใจเชื่อฟังผู้ที่มีอายุมากกว่าตนเสมอ

๓. **ควรมีการติดตามประเมินผล** : การมอบหมายหน้าที่พี่เลี้ยงนั้น ควรมีการติดตามประเมินผลการทำงานด้วย ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับระบบแล้ว ยังเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของบุคคล ตลอดจนระบบของพี่เลี้ยงไปในตัวด้วย และประเมินผลได้ว่า น้องเลี้ยงสามารถปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนในการสอนงานระบบพีเอชในเบื้องต้น

๑. กำหนดจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของการสอนงาน ควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการสอนงานเพื่อพัฒนาในด้านใด โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบุคคลนั้น แล้วพิจารณาถึงช่องว่างของการพัฒนาจากสภาพในปัจจุบัน และพัฒนาการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งให้ความสำคัญกับสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ทั้งความรู้ และทักษะต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคลนั้น พร้อมด้วยการกำหนดกรอบการประเมินอย่างง่ายภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ในระยะ ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน

๒. การเก็บข้อมูล ในการเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนา อาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การเก็บข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับบุคคลที่ติดต่อ เพื่อนร่วมงาน จากผลการทดสอบ หรือจากผลการปฏิบัติงานจริง หากอยากได้ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผล ควรเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสีย(ผู้ได้รับบริการ) โดยประเมิน ๒ มุมมอง คือ มุมมองในอดีต หรือลักษณะที่เป็นอยู่ในอดีต กับลักษณะเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

๓. การสนทนาเพื่อการสอนงาน เป็นกระบวนการที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะสอนงานให้กับน้องเลี้ยง ซึ่งการสอนงานดังกล่าว จะนำเอาข้อมูลที่รวบรวม และผลการวิเคราะห์มาบูรณาการ ให้เป็นแนวทางในการสอนงาน โดยอาจแบ่งเป็น ๒ แบบ คือ แบบเป็นทางการ และแบบกึ่งทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยปกติ “หัวหน้างาน” ทุกคนจะมีการสอนงานลูกน้องอย่างไม่เป็นทางการเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น การติดตามงาน สอบถามปัญหา การแนะนำและแนะแนวทางในแก้ไขปัญหาในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ

๔. การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คือ ผลการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับการสอน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการสอนงาน โดยมุ่งเน้นที่อัตราการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการพัฒนามีผลการปฏิบัติงานที่ดีมากยิ่งขึ้น สามารถเรียนรู้งาน และพัฒนาตนเองได้ตามกรอบระยะเวลาที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

ข้อดีของการมีระบบพีเอช

๑. องค์กรมีการถ่ายทอดการทำงานโดยถ่ายทอดประสบการณ์ตรงที่อยู่บนพื้นฐานการทำงานของตนเอง

๒. บุคลากรใหม่หรือผู้ที่มารับตำแหน่งมีแบบแผนในการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานเป็นระบบระเบียบ และมีบรรทัดฐานที่ชัดเจน

๓. รักษามาตรฐานขององค์กรได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดระบบระเบียบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๔. ไม่เสียเวลาในการลองผิดลองถูก ซึ่งบางครั้งอาจสร้างผลลัพธ์ที่แย่ หากให้บุคลากรใหม่เกิดการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

๕. มีโอกาสเกิดความเสียหายในการทำงานน้อยลง เพราะมีผู้ที่มีประสบการณ์คอยดูแลอยู่ และไม่ปล่อยให้ปะลະเลยให้ผู้ที่ไม่มีความรู้ทำอะไรโดยความไม่รู้ ที่อาจเกิดความเสียหายต่อความเสียหายได้

๖. มีการสอดส่องดูแลการทำงาน เพื่อคอยตรวจสอบข้อผิดพลาดกันและกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหาได้

๗. สร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น บุคลากรมีการพัฒนาทักษะอย่างถูกวิธีและรวดเร็ว เพิ่มศักยภาพให้องค์กรให้มากยิ่งขึ้น

๘. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร นอกจากจะเป็นประโยชน์ในเรื่องการทำงานแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ดีไปในตัวด้วย

๙. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนส่งเสริมระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งยังส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย

๑๐. บุคลากรใหม่เกิดความประทับใจในเพื่อนร่วมงาน ระบบการทำงาน ตลอดจนองค์กร และสร้างความจงรักภักดีให้กับองค์กรได้ในที่สุด

กล่าวโดยสรุป


ในระบบราชการไทย หากใช้การฝึกสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) อย่างถูกต้อง และเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ก็จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ที่ปรึกษา และได้พัฒนาตนเอง รวมทั้งมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น และผลที่ได้รับสุดท้าย ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักองค์กร เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือ ดูแล การสอนงาน การให้การสนับสนุน ทั้งการมีความรู้สึกไว้วางใจ และเป็นมิตรกับพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงาน ตลอดจนหากมีข้อผิดพลาด ก็ถือว่าเป็นข้อผิดพลาดร่วมกัน และช่วยกันแก้ไข ปัญหา จะทำให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

แหล่งที่มาของข้อมูล :


 https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/km-mentoring/


 <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๐๖๒๘-good-mentor/>


 http://www๑.ddd.go.th/WEB_PSD/knowledge/knowledge/๒๕๕๕/sarei๒๓.pdf

 <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/hipps-๒๕๕๐-manual-coaching-mentoring.pdf>

 <https://hrdmentor.com/hrd-mentor-goal/>

 https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor/fbd๗๙๓๙d๖๗๔๙๙๗cdb๔๖๙๒d๓๔de๘๖๓๓๘๔/files/๒_๑%๒๐Creating%๒๐Mentoring%๒๐Culture.pdf

 <https://www.sasimasuk.com/๑๖๖๖๐๒๖๐/%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๘๐%E๐%B๘%๙B%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%๙E%E๐%B๘%B๕%E๐%B๘%๘๘%E๐%B๘%๘๐%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%B๕%E๐%B๘%๘๙%E๐%B๘%A๒%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%๘๓%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%๘C%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๓-%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%๘๙%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%B๕%E๐%B๘%๙๗%E๐%B๘%B๑%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๙%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%๘๙%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%๘๗>

 https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%B๘%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%A๒%E๐%B๘%B๘%E๐%B๘%๙๗%E๐%B๘%๙๘_%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๘๘%E๐%B๘%๙E%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๘A%E๐%B๘%๙C%E๐%B๘%A๕๑๓.pdf

ภาคผนวก

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร

ชื่อน้องเลี้ยง ชื่อ.....นามสกุล.....

ชื่อพี่เลี้ยง ชื่อ.....นามสกุล.....

หน่วยงาน.....

กอง/สำนัก.....

วัน/เดือน/ปี.....

เป้าหมายและวิธีการพัฒนา	วันที่คาดว่าจะสำเร็จ	ผลที่ได้จากการพัฒนา	วันที่สำเร็จจริง

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา

แบบฟอร์มของพี่เลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง.....

ระหว่างวันที่.....ถึงวันที่.....

วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้ คำปรึกษา	การให้คำปรึกษา/ ช่วยเหลือ	การประเมินผล ของพี่เลี้ยงหลังให้ คำปรึกษา	ข้อเสนอแนะ

แบบฟอร์มของน้องเลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง.....

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....

ระหว่างวันที่.....ถึงวันที่.....

วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้ คำปรึกษา	วิธีการให้คำปรึกษา/ ช่วยเหลือ	ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการติดตามและประเมินระบบพี่เลี้ยง

ทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด (ในส่วนน้องเลี้ยง)

ข้อที่	ประเด็น	ความคิดเห็น			
		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑.	จำนวนโอกาสที่พบปะ พูดคุยกับพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ				
๒.	การพบปะพูดคุยกับพี่เลี้ยงของคุณเป็นเรื่องงาน				
๓.	พี่เลี้ยงของคุณให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของคุณ				
๔.	พี่เลี้ยงได้แนะนำ ปรัชญาคุณเกี่ยวกับการปรับตัวระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร				
๕.	คุณได้รับ feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว				
๖.	พี่เลี้ยงของคุณสามารถแนะนำผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของคุณ				

ตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยง

.....
.....
.....
.....

๒. ความรู้/ทักษะ/ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการสอนงาน

.....
.....
.....
.....

๓. ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....



โดย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 18 จังหวัดสงขลา
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์