วารสาร Mahidol R2R e-Journal
ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม-มิถุนายน 2561
http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

พัฒนาองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยง (มืออาชีพ)

Organization Development by Mentoring System (Professional Mentor)

กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี[1] อัจฉรา กิจเดช[2*]
KITTISAK KAEWBOODDEE[1] , ATCHARA KITDESH[2*]

บทคัดย่อ

ยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกานุวัตร (Globalization) เป็นช่วงเวลาที่ประชากรของโลกถูกหลอมรวมกลายเป็นสังคมเดี่ยว ปัญหาระดับต้นๆ ขององค์กรใหญ่ๆ ใน “ยุคโลกาภิวัตน์” คือการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี และรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีการพัฒนาด้านการดำเนินงานและการพัฒนาพนักงานที่ไม่ต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำคือการทุ่มเททรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป กระบวนการเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเสียทรัพยากรทางด้านแรงงาน และต้นทุนในการดำเนินการ บทบาทสำคัญนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาในหน่วยงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้น้องเลี้ยงในการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งการปรับตัวให้เข้ากับงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มีความสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านี้ โดยพี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคง และยั่งยืนให้กับองค์กร และนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้

คำสำคัญ: พี่เลี้ยงมืออาชีพ ระบบพี่เลี้ยง การพัฒนาองค์กร

Abstract

Globalization or worldly Globalization is the time when the world's population is transformed into a single society. The most important of the organizations in the "globalization" is the rapid and free movement of labor. The organization has developed the operations and discrete personnel. The most important for the organization to do is to devote resources to training new employees to replace resigned employees.

[1,2] ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ งานวิเคราะห์และพัฒนาโปรแกรม ฝ่ายสารสนเทศ สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

* corresponding author : atchara.kit@mahidol.ac.th

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

Training new employees to replace employees who resigned. An important role is the responsibility of the consultant in the organization to serve as a mentor to enhance the skills and ability to work in the mentee. Mentors will help others achieve their goals by supporting the various aspects of their work.

The Mentoring System is important to resolve these issues. The role of the mentor is to provide counseling, knowledge transfer and empowerment. Enabling employees to adapt to the other employee and the organization. As a result, work with others effectively and improve their performance. In addition to developing the employees themselves and creates sustainability to the organization. This led to reducing the number of turnover rates.

Keywords: Professional Mentor, Mentoring System, Organization Development

บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกานุวัตร (Globalization) เป็นช่วงเวลาที่ประชากรของโลกถูกหลอมรวมกลายเป็นสังคมเดี่ยว ซึ่งกระบวนการนี้เกิดจากแรงของอิทธิพลร่วมทางเศรษฐกิจ, เทคโนโลยี, สังคม-วัฒนธรรม และการเมือง (Sheila L. Croucher, 2014) ซึ่งจะทำให้ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ที่ใดบนโลกใบนี้ สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ความสัมพันธ์ ผลกระทบ หรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และทันท่วงที ทั้งหมดนี้เกิดจากการพัฒนาของการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในโลกแบบ "โลกาภิวัตน์" ไม่เพียงแต่นักลงทุนจะต้องเรียนรู้อย่างเท่าทันโลกปัจจุบัน แม้แต่ "แรงงาน" เองต้องเรียนรู้อย่างเท่าทันด้วย เพราะนอกจากจะเป็นเสมือนเกราะป้องกันตัวในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันของโลกในยุคปัจจุบันแล้ว ยังหมายถึงการดำรงไว้ซึ่งสิทธิอันพึงได้ในฐานะมนุษย์ที่ต้องการอาหารดีๆ ที่นอนอันอบอุ่นสบาย สุขภาพที่แข็งแรง ซึ่งไม่ต่างจากนายจ้าง หรือคนอื่นๆ ในสังคมที่ต้องการในสิ่งที่มนุษย์พึงจะได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแน่นอนว่าความต้องการต่างๆ ทั้งของ “นายจ้าง” และ “แรงงาน” นั้นอาจจะจะตามมาด้วยปัญหาหลายประการด้วยกัน เช่น การมอง "แรงงาน" เป็นเพียง "ปัจจัยการผลิต" เท่านั้น ดังนั้นการก่อตั้ง “สหภาพ” อาจจะเป็นทางออกเดียวในการต่อรองของแรงงานใน “ยุคโลกาภิวัตน์” นี้

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาระดับต้นๆ ขององค์กรใหญ่ๆ ทุกองค์กรใน “ยุคโลกาภิวัตน์” เป็นยุคที่มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี ผู้บริหารหลายๆ ท่านอาจจะเห็นพ้องต้องกันว่า ปัญหาของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะงาน ทีมงานใหม่ และรวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของพนักงานใหม่ พนักงานที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานในสังกัดนั้นๆ หรือพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเป็นปัญหาที่พบค่อนข้างบ่อยในแต่ละองค์กร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหาเฉพาะตัวของพนักงานเอง หรือปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ รอบข้างซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่พบ และเกิดขึ้นได้ทุกองค์กร อาจจะสังเกตได้จาก ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงาน สถิติการมาทำงาน หรืออัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานอาจเป็นที่ตัวของพนักงานเหล่านั้นเอง หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในองค์กรหลายๆ แห่งที่เห็นความสำคัญในเรื่องอัตราการลาออกจากพนักงานนี้ได้เล็งเห็น

Mahidol R2R e-Journal

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

ความสำคัญ เพื่อลดอัตราการลาออก และสร้างให้มี “พี่เลี้ยง” เพื่อมาช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านี้ โดยพี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัว ให้เข้ากับองค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลตามที่หน่วยงานหรือองค์กรตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาพนักงานเพื่อให้มีศักยภาพเพื่อทำหน้าที่ดูแลพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และองค์กรจะต้องสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้ก้าวสู่การเป็น “พี่เลี้ยงมืออาชีพ” เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ปลูกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ “น้องเลี้ยง” ได้นั่นเอง

ความเป็นมาและความหมายของคำว่าพี่เลี้ยง

คำว่า “Mentor” หรือ “พี่เลี้ยง” โดยเกิดขึ้นจากโอดีสซีย์ (Odyssey) ซึ่งเป็นบทประพันธ์มหากาพย์กรีกโบราณ ซึ่งประพันธ์โดยโฮเมอร์ คาดว่าประพันธ์ขึ้นในราว 800 ปีก่อนคริสตกาล ที่แคว้นไอโอเนีย ดินแดนชายทะเลฝั่งตะวันตกของตุรกีซึ่งอยู่ในอาณัติของกรีก (Homer, 2001) โดยในปี คศ. 1700 ถูกบรรจุให้เป็นคำนามในภาษาอังกฤษ (Carlos Parada, 1997) ซึ่งใช้แทนผู้ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ที่ทำหน้าที่เป็นเพื่อน ที่ปรึกษาหรือครู ที่สามารถให้คำปรึกษาแก่คนที่อายุน้อยกว่า หรือเพื่อนได้ (Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute, 2003) ในปัจจุบันนี้ระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ประสบการณ์ในการช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายไปพร้อมๆ กันในระยะเวลาที่จำกัด พี่เลี้ยงยังได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ของการให้คำปรึกษากับน้องเลี้ยงเป็นโอกาสในการแชร์ความภาคภูมิใจประสบการณ์ และเป็นการพัฒนาความคิด พัฒนาความสัมพันธ์ใหม่ๆ และเป็นการพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยงให้มากขึ้นอีกด้วย (Blessing F. Adeoye & Lawrence Tomei, 2014)

ความสำคัญที่จะต้องมีพี่เลี้ยง

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาระดับต้นๆ ขององค์กรใหญ่ๆ คือปัญหาของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะงาน ทีมงานใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานในสังกัดนั้นๆ หรือพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การปรับตัวของพนักงานสิ่งที่เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหาเฉพาะตัวของพนักงานเอง หรือปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ รอบข้าง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่พบและเกิดขึ้นได้ทุกองค์กร ปัญหาเหล่านี้สังเกตได้จากความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงาน สถิติการมาทำงาน หรืออัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น

การมี “พี่เลี้ยง” ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น ลดอัตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคลให้มีประสิทธิภาพ โดยระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า พี่เลี้ยงจะมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา เป็นผู้สอนงาน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิในใจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

ระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่าความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา ดังนั้นการพูดคุยในระบบพี่เลี้ยงคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบการณ์มากกว่าอีกคนหนึ่ง การถ่ายทอดความรู้จำนวนมากจึงเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน การกระจายองค์ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ ในปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

และถูกประยุกต์ใช้กันมากในหลายๆ ปีที่ผ่านมา เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับน้องเลี้ยง (Mentee) การทำหน้าที่พี่เลี้ยงอาจจะเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร รวมถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือเข้ากันไม่ได้กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันและลดอัตราการลาออกจากองค์กร ให้พนักงานใหม่มีความรู้ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงาน และนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้

ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์องค์กรใดไม่มีระบบพี่เลี้ยงจะทำให้การจัดการองค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าจะไม่เกิดขึ้น ทำให้องค์ความรู้ดังกล่าวไม่มีการถ่ายทอดและถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ พนักงานใหม่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ทำให้พนักงานไม่มีความผู้พันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างพนักงานกับองค์กร และอาจนำไปสู่การเพิ่มอัตราการลาออกจากงานของพนักงานได้ (Michale Abby Muvuso, 2007)

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ การดูแลพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญองค์กรจะต้องสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้ก้าวสู่การเป็น “พี่เลี้ยง” เพื่อทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลูกฝังทัศนคติที่ดี ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ “น้องเลี้ยง” เพื่อสนับสนุนให้น้องเลี้ยงสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน และองค์กรตั้งไว้ นอกจากจะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง และนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้

คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมืออาชีพ

คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมืออาชีพที่ดีจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด หรือในแผนกที่สังกัด 2 ปีขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร มีทัศนคติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ได้ พี่เลี้ยงต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ และพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนา สามารถให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ได้ พี่เลี้ยงควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้น้องเลี้ยงสามารถพัฒนาในด้านการทำงาน สามารถรับรู้ถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ในการทำงานจริงได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือพี่เลี้ยงจะต้องยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้อื่น รวมทั้งให้ความคิดเห็นในเชิงบวกเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายไปพร้อมๆ กันอย่างยั่งยืน (Lois J. Zachary, 2011)

หลักการของการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ

การถ่ายทอดองค์ความรู้ และอาจรวมไปถึงการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรใหม่ วิธีการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน จากพนักงานรุ่นพี่ไปสู่พนักงานรุ่นน้องในรูปแบบพี่เลี้ยง (Mentor) กับพนักงานที่ถูกสอนงาน (Mentee) รูปแบบดังกล่าวเป็นหนึ่งในแผนการพัฒนาพนักงานที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรู้จักกันดี การให้คำปรึกษาที่มีคุณภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นทักษะที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการให้คำปรึกษาที่สำคัญมีดังนี้ (Eby L T, Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng & David DuBois D, 2008)

1. เทคนิคการติดตาม (Accompanying) เทคนิคนี้พี่เลี้ยงต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้กับน้องเลี้ยง เพื่อให้มีการถ่ายโอนองค์ความรู้เพื่อให้น้องเลี้ยงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mahidol R2R e-Journal

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

2. เทคนิคการหว่านเมล็ด (Sowing) หรือเทคนิคการพูดแบบกว้างๆ สิ่งสำคัญพี่เลี้ยงมักเผชิญหน้ากับความยากลำบากในการเตรียมน้องเลี้ยงก่อน บางครั้งน้องเลี้ยงอาจจะไม่เข้าใจในสิ่งที่พี่เลี้ยงถ่ายทอด หรือพี่เลี้ยงอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากน้องเลี้ยง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสิ่งที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดนั้นจะทำให้น้องเลี้ยงรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์ก็ต่อเมื่อน้องเลี้ยงต้องเจอและนำไปปรับใช้ในชีวิตของการทำงานจริงๆ

3. เทคนิคการกระตุ้น (Catalyzing) เมื่อพบการเปลี่ยนแปลงหรือความกดดันจากการปฏิบัติหน้าที่ พี่เลี้ยงอาจจะเปลี่ยนแปลงตัวเองไปเป็นน้องเลี้ยง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และให้ทราบถึงความคิดที่แตกต่างกันตามอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคลด้วยซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้

4. เทคนิคการทำเป็นตัวอย่าง (Showing) เป็นการกระทำที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย โดยใช้พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างเพื่อแสดงทักษะหรือกิจกรรมเพื่อให้น้องเลี้ยงเข้าใจในแต่ละเหตุการณ์ได้ง่ายขึ้น

5. การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เปรียบได้กับการสรุปผลการทำงานของพี่เลี้ยง เพื่อสร้างความตระหนักถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ และเพื่อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของพี่เลี้ยง

จากเทคนิคต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วพี่เลี้ยงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือความน่าเชื่อถือของพี่เลี้ยงมีความสำคัญต่อการให้คำปรึกษาแก่น้องเลี้ยงด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้คำปรึกษามีนัยสำคัญทางพฤติกรรมทัศนคติเกี่ยวกับสุขภาพ ความสัมพันธ์แรงจูงใจและอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบัน (Chronus, 2017; James A. Wiison & Nancy S. Elman, 1990: p. 89-94) ประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยง โดยสามารถแยกได้ดังนี้

ประโยชน์ต่อน้องเลี้ยง

1.1 น้องเลี้ยงได้รับคำแนะนำที่เป็นกลางและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.2 น้องเลี้ยงสามารถพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

1.3 น้องเลี้ยงสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันกับพนักงานในทีม หน่วยงาน หรือองค์กรได้

1.4 น้องเลี้ยงมีความมั่นใจในตนเองในการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน

1.5 เกิดการกระตุ้นการทำงานและการสะท้อนการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

1.6 น้องเลี้ยงสารมารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร ทำให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น

2. ประโยชน์ต่อตัวพี่เลี้ยง เป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่ได้รับจากกระบวนการนี้คือการให้โอกาสพี่เลี้ยงดังนี้

2.1 เพื่อเป็นโอกาสในการสะท้อนการปฏิบัติงานของพี่เลี้ยง

2.2 เพิ่มความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

2.3 พัฒนาความสัมพันธ์แบบมืออาชีพระหว่างพนักงานในองค์กร

2.4 พี่เลี้ยงใช้ประสบการณ์ของพี่เลี้ยงให้สามารถใช้ได้กับพนักงานใหม่

2.5 เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรและวิธีการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร

2.6 ช่วยให้พี่เลี้ยงสามารถฝึกทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของตนเองได้

2.7 ทำให้เกิดความพึงพอใจส่วนตัวผ่านการสนับสนุนการพัฒนาของผู้อื่น

3. ประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 ช่วยให้พนักงานใหม่เข้ารับตำแหน่งได้เร็วขึ้น

3.2 ปรับปรุงหน่วยงานให้พัฒนาได้อย่างรวดเร็วขึ้น

3.3 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดียิ่งขึ้น

3.4 เพื่อเป็นส่งเสริม และเพิ่มความมั่นคงให้กับองค์กร

3.5 ช่วยเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคล และหน่วยงานทำให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Mahidol R2R e-Journal

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

วิธีการจัดสร้างให้มีพี่เลี้ยงในองค์กร

ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไรที่มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นของพี่เลี้ยง และประเมินความสำเร็จหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ของบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงตามระยะเวลาที่เหมาะสม พนักงานที่สามารถเป็นพี่เลี้ยงควรผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงถือเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องไม่มีความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารและกลุ่มพี่เลี้ยงควรมีช่องทางการสื่อสารที่สะดวก สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง

ข้อดีขององค์กรที่มีพี่เลี้ยง

หน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ เช่นการให้คำแนะนำต่างๆ รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานหรือแม้กระทั่งอาจจะรวมไปถึงเรื่องส่วนตัว พี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ ไม่ใช่ออกคำสั่ง หรือ พี่เลี้ยงต้องไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาของน้องเลี้ยง แต่ช่วยให้น้องเลี้ยงหาทางออกในการแก้ปัญหา ซึ่งข้อดีขององค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพมีดังนี้

1. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การสร้างการให้คำปรึกษาเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมไปถึงพฤติกรรมจากพนักงานระดับสูง และพนักงานระดับสูงจำเป็นต้องเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความสามารถในการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ และสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การเรียนรู้ทำงานร่วมกันทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันธ์กับองค์กร เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสุดท้ายแล้วจะนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

2. การให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความสามารถที่สุดในองค์กรมักจะลาออกจากงานบ่อยๆ หากไม่รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการพัฒนาเนื่องจากมักจะแสวงหาความท้าทายและความรับผิดชอบที่มากขึ้น เช่นอาจจะเดินทางไปต่างประเทศ การสร้างพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากผู้นำอาวุโส สามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้สร้างโอกาสในการพัฒนา และไปสู่การลดการลาออกของพนักงานได้

3. การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ในขณะที่การให้คำปรึกษามักเกี่ยวข้องกับทีมที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่มีอายุมากกว่า หรือผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าสามารถใช้แนวทางตรงข้ามได้ ในยุค 2000 ด้วยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัลแอ็พพลิเคชัน อินเทอร์เน็ต และโซเชียลมีเดียในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มากกว่าพนักงานอาวุธโส ดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ (Sharon E. Straus, Mallory O. Johnson, Christine Marquez & Mitchell D. Feldman. 2013: p. 82-89)

ข้อเสียขององค์กรที่ไม่มีระบบพี่เลี้ยง

ในหลายๆ องค์กรนั้นไม่มีระบบพี่เลี้ยงซึ่งคอยทำหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำ ที่จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เช่น การติดต่อประสานงาน การปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานใหม่ รวมถึงการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้ทำความรู้จักกับเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความไว้วางใจ และส่งผลต่อการทำงานในอนาคตของพนักงานใหม่ได้ ในทางกลับกันถ้าองค์กรไม่มีระบบพี่เลี้ยงที่คอยดูแล แนะนำให้กับพนักงานใหม่แล้ว กระบวนการต่างๆ ที่กล่าวมานั้นจะไม่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ ทำให้พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัว หรือเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้

Mahidol R2R e-Journal

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

อย่างช้าๆ (Conway Cassandra Sligh, 2018) ทำให้ส่งผลต่อการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันในที่ทำงาน อันเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานก่อนเวลาอันควร

ความท้าทายของพี่เลี้ยงในยุคปัจจุบัน

ความท้าทายของพี่เลี้ยงในยุคปัจจุบันนี้ คือ การจัดสรรเวลา และการวางแผน ซึ่งทั้งสองปัจจัยกลายเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง เช่น ไม่มีเวลาสำหรับให้คำปรึกษาน้องเลี้ยง หรือน้องเลี้ยงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับพี่เลี้ยง มีผลทำให้ได้รับข้อมูลต่างๆ ที่ไม่ต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการวางแผนการทำงานร่วมกัน กล่าวคือทั้งสองฝ่ายต้องแบ่งปันเวลาในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้ระบบพี่เลี้ยง จำนวนพี่เลี้ยงพี่ไม่เพียงพอ เพศ อาชีพ ระดับการศึกษา และอายุ ซึ่งล้วนแล้วมีอิทธิพลต่อความเร็จในการให้คำปรึกษาทั้งสิ้น (Pauline C. Beecroft, Susan Santner, Mary Lee Lacy, Lucy Kunzman & Frederick Dorey, 2006: p. 736-747) ดังนั้น หน่วยงานจะต้องมีพี่เลี้ยงที่มีความหลากหลายในเรื่องต่างๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาเพื่อช่วยสนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุป

ไม่มีวิธีสอน และให้คำปรึกษาใดๆ ที่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท หรือใช้ได้กับทุกๆ องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจข้อจำกัดของพนักงาน การให้คำปรึกษาตลอดจนความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการในการพัฒนา หรือให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน และสนับสนุนองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ การให้คำปรึกษาจะไม่ประสบผลสำเร็จหากผู้บริหารไม่สามารถจัดวางวัตถุประสงค์ ความคาดหวังที่ต้องการในการให้คำปรึกษาของพนักงาน และความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

กิตติกรรมประกาศ

บทความทางวิชาการฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้จากการสนับสนุนจากฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้เล็งเห็นความสำคัญและที่ให้โอกาสผู้เขียนเข้าร่วมการฝึกอบรมพี่เลี้ยงมืออาชีพ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรและพนักงานให้มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

Blessing F. Adeoye, & Lawrence Tomei. (2014). Effects of Information Capitalism and Globalization on Teaching and Learning. Pennsylvania: IGI Global.

Carlos Parada. (1997). *Greek Mythology Link.* Retrieved from http://www.maicar.com/GML/AboutGML.html.

Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute. (2003*). Mentoring guide a guide for mentors.* Retrieved from http://www.rackham.umich.edu/.

Chronus. (2017). *How Do Companies Use Mentoring in the Workplace?.* Retrieved from https://chronus.com/.

Conway Cassandra Sligh. (2018). Faculty Mentorship at Historically Black Colleges and Universities. Pennsylvania: IGI Global.

Eby L T, Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng, & David DuBois D. (2008). Does mentoring matter? A Multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-

Mahidol R2R e-Journal

http://doi.org/10.14456/jmu.2018.2

mentored individuals. Journal of Vocational Behavior, 72(2), 254-267.

Homer. (2001). *The Odyssey: The modern translation of Homer's Classic Talf.* New York: Tom Dorherty Associates.

James A. Wiison, & Nancy S. Elman. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of management executive,* 4(4), 88-94.

Lois J. Zachary. (2011). The mentor's guide: facilitating effective learning relationships. (2nd Editions). California, CA: John Wiley & Sons.

Michale Abby Muvuso. (2007). *Mentoring as a knowledge management tool in organizations.* Master of Philosophy, Stellenbosch University. South Africa.

Pauline C. Beecroft, Susan Santner, Mary Lee Lacy, Lucy Kunzman, & Frederick Dorey. (2006). New Graduate Nurses' Perceptions of Mentoring: six-year programme evaluation. *Journal of Advanced Nursing*, 55(6), 736-747.

Sharon E. Straus, Mallory O. Johnson, Christine Marquez & Mitchell D. Feldman. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: A Qualitative study across two. *Academic Medicine,* 88(1), 82-89.

Sheila L. Croucher. (2014). *Globalization and Belonging: The Politics of Identity in a Changing World.* Maryland: Rowman & Littlefield.

Mahidol R2R
e-Journal