

พื้เลี้ยงกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

อ. สมปราภา ปรัชญโกมล*

บทคัดย่อ

บทความนี้ กล่าวถึงการนำระบบพื้เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของการเป็นพื้เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะแบบใดจึงจะสามารถนำไปพัฒนาผู้อื่นได้ บทบาทของการเป็นพื้เลี้ยงที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ในความดูแล แบ่งออกเป็น บทบาทที่เกี่ยวกับงาน และบทบาทที่เกี่ยวกับการดำรงตนอยู่ในสังคม และขั้นตอนในการพัฒนาด้วยระบบพื้เลี้ยงอันประกอบไปด้วย การจำแนกความต้องการในการสร้างโครงการสำหรับการพัฒนาบุคลากร การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การคัดสรร คัดเลือก การจับคู่ระหว่างพื้เลี้ยงกับผู้อยู่ในความดูแล การให้ความสนับสนุนและประเมินผล การทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อเป็นการตรวจสอบ ประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาบุคลากร กระบวนการต่างๆ ในระบบพื้เลี้ยงจะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ ได้ตามที่องค์การพึงปรารถนา และยังช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

บทนำ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าที่สูงยิ่งกว่าทรัพย์สินทางกายภาพและการเงินขององค์การ องค์การย่อมต้องการ "มนุษย์" ที่มี "ประสิทธิภาพ" เข้ามาร่วมงาน อีกทั้งยังต้องการคนที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การได้ หลายองค์การจึงให้ความสำคัญกับการคัดสรร และการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์การอย่างมาก เพื่อเพิ่มจำนวนพนักงานที่มี ทั้ง "ประสิทธิภาพ" และ "ศักยภาพ" ภายในองค์การให้มากที่สุด และวางแผนการรักษาพนักงานกลุ่มดังกล่าวให้สามารถอยู่กับองค์การ ได้นานที่สุด

การพัฒนาบุคลากรให้มี "ประสิทธิภาพ" และ "ศักยภาพ" นั้น ระบบพื้เลี้ยงมีบทบาทอย่างมาก เพราะพื้เลี้ยง เป็นบุคคลที่มีการ แสดงพฤติกรรมต่อบุคคลอื่นๆ ในองค์การ อาจจะเป็นพื้เลี้ยงโดยตำแหน่ง หรือเป็นโดยธรรมชาติ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์การ สร้าง องค์ความรู้ เตรียมความพร้อมที่จะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีความคิดที่ดี สามารถแสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ เป็นผู้ที่มีการประสพการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติงานและสังคมที่พร้อมถ่ายทอด ให้กับผู้ที่มีการประสพการณ์หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าได้ช่วยสร้างความเข้าใจในกิจกรรมใดๆก็ตามที่มีอยู่ในองค์การให้เพิ่มมากขึ้น

ระบบพื้เลี้ยงจะสรรหาพื้เลี้ยงมาจากผู้ที่มีประสพการณ์หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลได้มีความก้าวหน้า ทางอาชีพ มีความเข้าใจในด้านการศึกษา และสร้างเครือข่ายทางสังคม (Robert, 1999) โดยมีความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นแบบหนึ่ง ต่อหนึ่ง รุ่นพื้เลี้ยงจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในความดูแล หรือเป็นการช่วยเหลือของบุคคลหนึ่งให้แก่ อีกบุคคลหนึ่ง ด้วยการให้คำแนะนำ การสอน การให้คำปรึกษา การสอนแนะ และการแนะแนวทาง ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติสูง หรือพนักงานใหม่ให้มีความจงรักภักดี และ มีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น เป็นการหล่อหลอมให้พนักงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งระบบพื้เลี้ยงยัง เน้นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่าง แท้จริง

คุณลักษณะของการเป็นพื้เลี้ยง

มีผู้ให้ความหมายของคุณลักษณะของความเป็พื้เลี้ยงไว้มากมาย บ้างก็ว่า เป็นผู้ที่มีความคิด หรือความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) มีความประพฤติดีที่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ตนเองเลี้ยงได้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548) หรือ การเป็นพื้เลี้ยงต้อง สามารถเปิดใจรับฟังผู้อื่นได้ สามารถแลกเปลี่ยนประสพการณ์และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้าง ไมตรีจิต สามารถเป็นแบบอย่างให้เกิดการพัฒนา และเป็นกระบอกเสียงที่สามารถใช้ในการสนับสนุนบุคคลอื่นได้ (Clutterbuck, 1991)

* เจ้าหน้าที่วิชาการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพาร์ธิวาลโกมล

อย่างไรก็ตาม การเป็นพี่เลี้ยงนั้นอาจจะสามารถแต่งตั้งขึ้นมาได้ตามความเหมาะสม หรือความเห็นสมควรขององค์การ คุณลักษณะของความเป็นพี่เลี้ยงอาจจะมาจากความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นอยู่แล้ว หรืออาจจะมาจากการสะสมความรู้ หรือประสบการณ์มาเป็นระยะเวลาาน พี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประสบความสำเร็จและได้รับการนับหน้าถือตาจากคนในองค์การ
2. แสดงให้เห็นถึงทักษะที่ดีในการพัฒนาผู้อื่น
3. เข้าใจวิธีการที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลเรียนรู้ได้ดีที่สุด
4. มีช่องทางของข้อมูลและบุคคลที่สามารถช่วยเหลือในหน้าที่การงานได้
5. เปิดเผย ตรงไปตรงมา
6. สามารถเข้ากันได้กับผู้ที่อยู่ในความดูแล
7. มีความผูกพันต่อองค์การ

ขณะเดียวกัน ผู้ที่สามารถเป็นพี่เลี้ยงได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี สามารถแสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ เป็นผู้ที่มิทั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ในด้านการปฏิบัติงานและสังคมที่พร้อมถ่ายทอดให้กับผู้ที่มีประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าได้ สามารถสนับสนุนผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

บทบาทของพี่เลี้ยง

บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถอย่างมาก เพราะพี่เลี้ยงนั้นต้องระลึกได้อยู่เสมอว่าต้องปฏิบัติสิ่งใดบ้างเมื่อรับผิดชอบหน้าที่นี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น **บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน** คือ บทบาทที่เกี่ยวกับงานจะสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคลนั้น และเตรียมความพร้อมที่จะพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปในองค์การ และ**บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคม** คือบทบาทที่จะคอยสนับสนุนให้บุคคลพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของความเป็นตัวตนของเขา ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย สรุปก็คือ บทบาทที่เกี่ยวกับงานจะช่วยให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเป็นการสนับสนุนด้านอาชีพ ขณะที่บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคมจะมีผลกระทบกับบุคคลโดยตรงในด้านการสร้างคุณค่าของตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือเป็นการสนับสนุนด้านจิตใจ ดังแสดงในตารางที่ 1

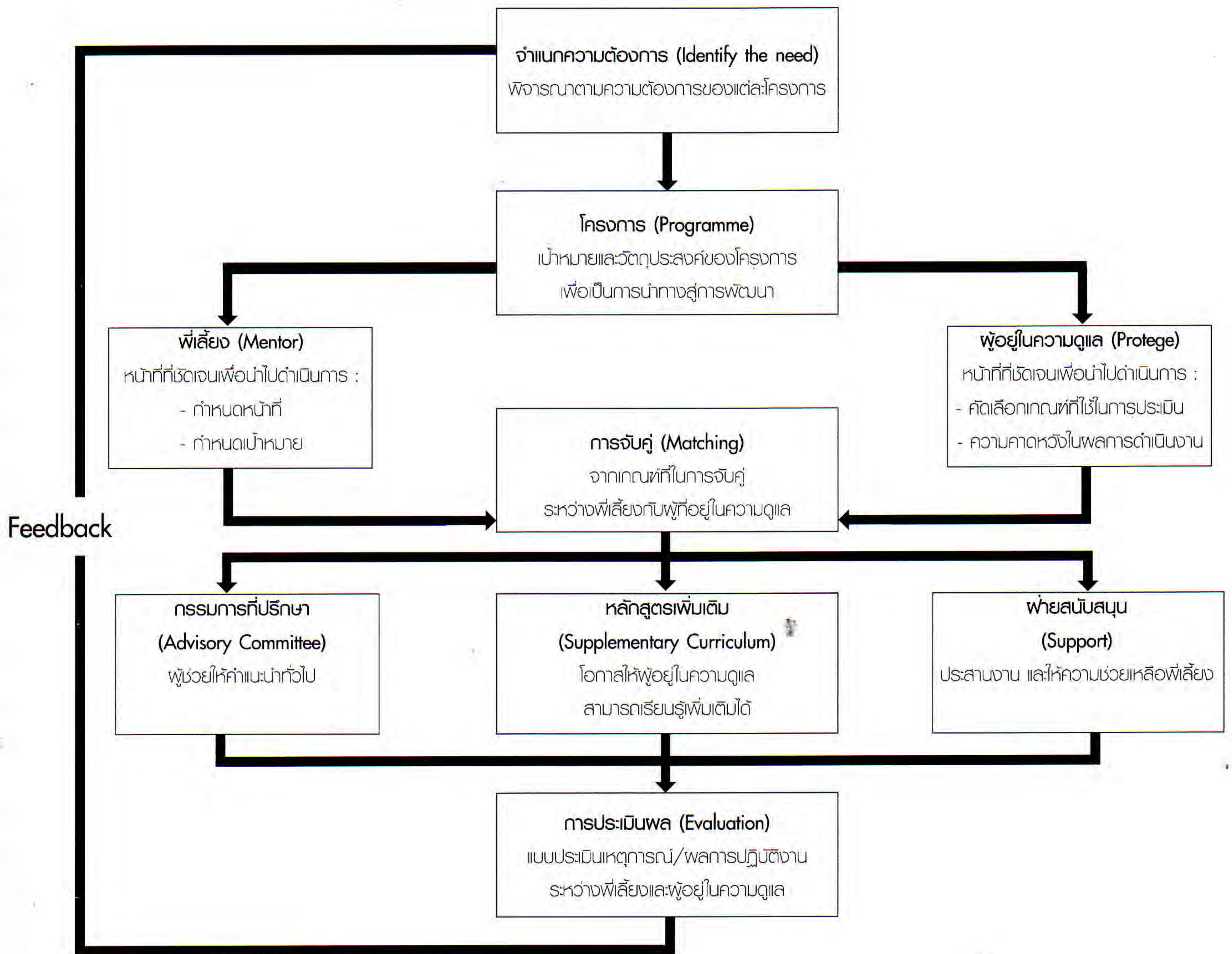
ตารางที่ 1 บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยง

บทบาทที่เกี่ยวกับงาน	บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตนอยู่ในสังคม
<p>การอุปถัมภ์ : เป็นผู้เปิดประตูสู่เรื่องต่างๆ ให้</p> <p>การทำให้เป็นที่ประจักษ์ : การให้งานที่เบิกทางให้ผู้อยู่ในความดูแลเป็นที่รู้จักของผู้บริหาร</p> <p>การสอนงาน : การสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>การคุ้มครอง : สนับสนุน และ/หรือทำตัวเป็นกันชนให้</p> <p>ความท้าทาย : กระตุ้นให้เกิดวิธีการคิด หรือการกระทำแบบใหม่ๆ และผลักดันให้ผู้อยู่ในความดูแลทำงานอย่างเต็มที่</p>	<p>การเป็นแบบอย่างที่ดี : ต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเจตคติและคุณค่าที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ</p> <p>การให้การยอมรับและให้การรับรอง : สนับสนุนและเคารพในความเป็นตัวของผู้ที่อยู่ในความดูแล</p> <p>การให้คำปรึกษา : ช่วยในการแก้ไขปัญหาส่วนตัวที่ยากเย็น</p> <p>มิตรภาพ : ให้การดูแลเรื่องเรื่องส่วนตัวที่นอกเหนือไปจากเรื่องของงานด้วย</p>

ที่มา : Kathy E. Kram.(1988) อ้างใน กมลวรรณ งามเดชะ. (2550) : หน้า 124

ระบบพี่เลี้ยงเป็นกลไกทางการพัฒนาบุคคลอีกกลไกหนึ่ง ซึ่งช่วยส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น พนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนและวิธีการที่ช่วยสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพทั้งสำหรับพี่เลี้ยงและผู้อยู่ในความดูแล ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนของระบบพี่เลี้ยง



ที่มา : Jeffrey and Ferguson (1992) หน้า 252.

จากโครงสร้างข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. จำแนกความต้องการ (Identify the need)

ในการเริ่มต้นการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์การควรพิจารณาให้ดีเสียก่อนว่าจะใช้กับงาน/โครงการด้านใด ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการกำหนดลักษณะงาน จำนวนบุคลากรเข้าร่วมในโครงการ และวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน/โครงการ

2. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Setting aims and objectives)

การวางเป้าหมายและกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการโดยระบุในสิ่งซึ่งผู้อยู่ในความดูแลจะได้รับ และที่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติสิ่งใดบ้าง มีประโยชน์สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างไร เป็นการกำหนดโครงสร้างของการเรียนรู้ให้เหมาะสมทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้รับ

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนา และเข้าใจในข้อมูลที่ตรงกัน ที่เลี้ยงและผู้ที่อยู่ในความดูแลจะมีทิศทางในการร่วมงานได้อย่างชัดเจน

3. การคัดสรร คัดเลือกที่เลี้ยง และผู้อยู่ในความดูแล (Recruitment and selection)

วิธีการในการคัดสรร คัดเลือกสามารถได้จากฐานข้อมูลบุคลากรขององค์การ หรือการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้ารับการ พัฒนา โดยมีวิธีการคัดสรร คัดเลือกผู้ที่อยู่ในความดูแล ได้จากข้อมูลผลการปฏิบัติงาน หรือคัดสรร และคัดเลือกที่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เช่น

- มีความสามารถด้านการฝึกอบรม
- มีทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
- มีทักษะด้านการให้คำปรึกษา
- มีความสามารถในการประสานงานระหว่างบุคคล
- ฯลฯ เป็นต้น

4. การจับคู่ (Matching)

ในขั้นตอนนี้ ควรต้องมีการระวัง และพิจารณาให้รอบคอบระหว่างการจับคู่ที่เลี้ยงและผู้อยู่ในความดูแล โดยพิจารณาจากทั้งที่เลี้ยง และผู้ที่อยู่ในความดูแลให้เหมาะสมกัน เช่น เพศ สัญชาติ อายุ สังคมและวัฒนธรรม รูปแบบของการเรียนรู้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้ง และเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นตลอดโครงการ

5. วิธีการสนับสนุนและการประเมินผล (Support mechanisms and evaluation)

ในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพขั้นตอนนี้ มีความสำคัญและจำเป็นทั้งต่อที่เลี้ยงและผู้อยู่ในความดูแล กล่าวคือ ที่เลี้ยงสามารถขอคำปรึกษาได้จากคณะกรรมการที่ปรึกษาเมื่อประสบกับปัญหาได้ อีกทั้งยังมีหน่วยงานที่สามารถประสานงานในสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมได้ ขณะที่ผู้อยู่ในความดูแลจะมีโอกาสได้รับความรู้เพิ่มเติมในสิ่งที่สนใจได้

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การทบทวนผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการวัด ประเมินผลตามแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้เสนอข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อตรวจสอบดูว่าการดำเนินงานของโครงการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ หรือพบข้อบกพร่องที่สามารถนำมาเป็นข้อสังเกตเพื่อการปรับปรุงในการดำเนินการครั้งต่อไป

ใครเป็นผู้ที่สมควรได้รับการพัฒนา

ผู้บริหารบางคนอาจจะเชื่อว่า บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาตั้งแต่ระดับปฏิบัติงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร แต่มีเพียงส่วนน้อยที่มีความคิดเห็นเช่นนี้ เพราะบุคคลบางคนที่ไม่สนใจและ/หรือเห็นว่าไม่ได้รับประโยชน์อะไรเลยจากการกระทำนี้ ก็จะไม่ให้ความร่วมมือแต่อย่างใด

บุคลากรที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุด คือ ผู้ที่มีโอกาสจะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ หรือ เพิ่งเริ่มปฏิบัติหน้าที่กับองค์การ บุคคลเหล่านี้กำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัว ความไม่คุ้นเคย ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบขององค์การ จึงมีต้องการอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

สรุป

การพัฒนาบุคลากรในองค์การมีอยู่หลายหลากวิธี ผู้ที่นำมาใช้ต้องเข้าใจ ใช้ให้เหมาะสม และถูกวิธี ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนานั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แม้การพัฒนาบุคลากรในองค์การด้วยระบบพี่เลี้ยงนั้นมีการคิดค้นและปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว แต่ยังคงทันสมัยและเป็นประโยชน์อยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นวิธีการที่ดำเนินการภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การช่วยเหลือ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ประกอบกับสภาพสังคมไทยเป็นลักษณะของเพื่อน พี่-น้อง ญาติสนิท จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังสามารถสนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ รามเดชะ. (2550). **Coaching and Mentoring**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). **สอนงานอย่างไรให้ได้งาน(Coaching)**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Clutterbuck, D. (1991). **Everyone Needs A Mentor : Fostering Talent at Work**. (2nd ed.) London: Institute of Personnel Management.
- Davies, H.R., Parker, C. and Byrom, J. (2002). Towards a healthy high street: developing mentoring schemes for smaller retailers. **Industrial and Commercial Training**. 34(7), 248-255.
- Jeffery, H. and Ferguson, S. (1992). **The Mentoring Guidebook**. London: North London College.
- Robert, A. (1999). The origins of the term mentor. **History of Education Society Bulletin**. No.64, 313-329.