

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – เครื่องมือการพัฒนา  
บุคลากรด้วย “โปรแกรมพี่เลี้ยง



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธ์  
อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

**โปรแกรมพี่เลี้ยง** เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่ง John C. Crosby ได้กล่าวว่า “โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงหมายถึงโปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้นูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย” ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ หรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนั้นไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee นอกจากนี้ Nigel MacLennan ได้ให้คำนิยามของ Mentor และ Mentoring ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่พร้อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติ ได้เกิดการเรียนรู้ และ Mentoring หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้พัฒนาผ่านเครื่องมือนี้

**ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยง** -- ผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้นสามารถเป็นบุคคลอื่นไม่จำเป็นที่พี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นมีความหมายรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ในรูปแบบทั้งทางการและไม่เป็นทางการ โดยบางองค์กรเรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring Program หรือบางองค์กรเรียกว่า Buddy System เป็นต้น

**ขั้นตอนของโปรแกรมพี่เลี้ยง** – การทำ Mentoring Program มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง** – การใช้เครื่องมือ Mentoring Program นั้น การคัดสรรบุคคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

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

2. **ขั้นตอนสำรวจข้อมูลพนักงาน** – ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่เป็น Mentee ก่อน จากทะเบียนประวัติหรือใบสมัครงานของพนักงาน เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

พนักงานใหม่	พนักงานที่กำลังจะปรับตำแหน่ง
<ul style="list-style-type: none"><li>• ประวัติการทำงาน</li><li>• ประวัติการศึกษา</li><li>• ประวัติครอบครัว</li><li>• งานอดิเรก</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ประวัติการฝึกอบรมและการพัฒนาอื่น ๆ</li><li>• ประวัติการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน</li><li>• ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร</li><li>• จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน</li></ul>

3. **ขั้นตอนการทำความเข้าใจ** – ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานก่อนถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็นพี่เลี้ยง เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและพนักงาน ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและพนักงาน ในขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่าง ๆ จากพนักงาน รวมถึงการชี้แจงเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

4. **ขั้นตอนการปฏิบัติ** – เนื่องจากว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาที่ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยกับขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็นพี่เลี้ยงเท่าไรนัก และเพื่อให้โปรแกรมดังกล่าวนี้เป็นไป

ด้วยดี เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและพนักงาน ในขั้นนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อที่จำเป็นในการผลักดันให้โปรแกรมดังกล่าวนี้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

Trust	ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การเปิดใจกัน ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงาน
Self Esteem	ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องพยายามทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจหรือความรู้จักคุณค่าในตนเอง เป็นการยอมรับความสามารถของตนเอง
Partnership Building	ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
Time	ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ
Respect	ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ

5. **ขั้นตอนการติดตามและประเมิน** – โปรแกรมพี่เลี้ยงจะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่างพี่เลี้ยงกับพนักงาน ขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของพนักงานว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมนี้แล้ว พนักงานยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาได้จากพี่เลี้ยงได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่โดดเดี่ยวหรือเกิดความวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

สรุปว่าการทำ Mentoring จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์การจะต้องมีระบบการคัดเลือก ทดสอบ คุณสมบัติ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง เพื่อค้นหา และพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดระบบการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ทำให้พี่เลี้ยงรู้บทบาทหน้าที่ ฐิทธิการและขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ