

แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่ง  
พนักงานพัฒนารัฐกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2566

GUIDELINES AFFECTING EFFICIENCY OF MENTORING SYSTEM : A CASE STUDY OF  
BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER OF THE BANK AGRICULTURE AND AGRICULTURAL  
COOPERATIVES.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration  
Department of Public Administration  
Faculty of Political Science  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์	แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
โดย	นางสาววันสิริ ไชยสุวรรณ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์)

----- กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วันสิริ ไชยสุวรรณ : แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์. (GUIDELINES AFFECTING EFFICIENCY OF MENTORING SYSTEM : A CASE STUDY OF BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER OF THE BANK AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงานตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจประสบความสำเร็จ และ ประสิทธิภาพของพนักงานตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงานมาแล้ว โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวางแผนระบบสอนงาน และพนักงานที่เคยเข้าร่วมระบบสอนงานตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และนำเสนอผ่านการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงานประสบความสำเร็จได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยงในองค์กรโดยการให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจรูปแบบของระบบสอนงาน อีกทั้งองค์กรยังต้องสื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญของระบบสอนงานภายในองค์กร ต่อมาคือ 2) คุณลักษณะของพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน ซึ่งพี่เลี้ยงต้องมีความเสียสละและยินดีที่จะดูแลน้องเลี้ยง มีผลต่อการรับรู้และการเปิดใจเรียนรู้งานของน้องเลี้ยง 3) การฝึกอบรมพี่เลี้ยงให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและทัศนคติของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี จะทำให้เพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จให้ระบบสอนงาน และ 4) การติดตามและประเมินผลระบบสอนงาน ทำให้รับรู้ถึงความสำเร็จและข้อเสนอแนะจากผู้มีประสบการณ์ตรงและนำไปปรับปรุงระบบสอนงานต่อ และในส่วนของประสิทธิภาพของพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงานมาแล้ว โดยระบบสอนงานส่งผลในด้าน 1) คุณภาพและความถูกต้องแม่นยำ ที่เพิ่มมากขึ้นจากการที่มีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน 2) การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน ระบบสอนงานทำให้น้องเลี้ยงเข้าใจเป้าหมายการทำงานและตระหนักถึงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน (KPI) และการเติบโตในเส้นทางสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.กุลพัชร์ ศักดิ์วิทย์ ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย และกรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งดำเนินการเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณกำลังใจ คำแนะนำ และช่วงเวลาที่ดีที่ได้ใช้ร่วมกันจากเพื่อนๆ ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่56

ท้ายที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด ขอขอบคุณครอบครัวและคนรอบข้าง สำหรับกำลังใจและการสนับสนุน ช่วยเหลือในทุกด้าน จนกระทั่งการศึกษาครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

วันสิริ ไชยสุวรรณ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสอนงาน (Mentoring System).....	7
2.2 ข้อมูลธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์.....	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	22
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	28

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	29
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	29
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	30
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	32
4.1 แนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์ประสบความสำเร็จ .....	32
4.2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงาน .....	36
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	47
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	47
5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ศึกษาพบ .....	55
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	56
บรรณานุกรม .....	57
ประวัติผู้เขียน.....	60



## สารบัญตาราง

หน้า

No table of figures entries found.



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

No table of figures entries found.



## บทที่ 1

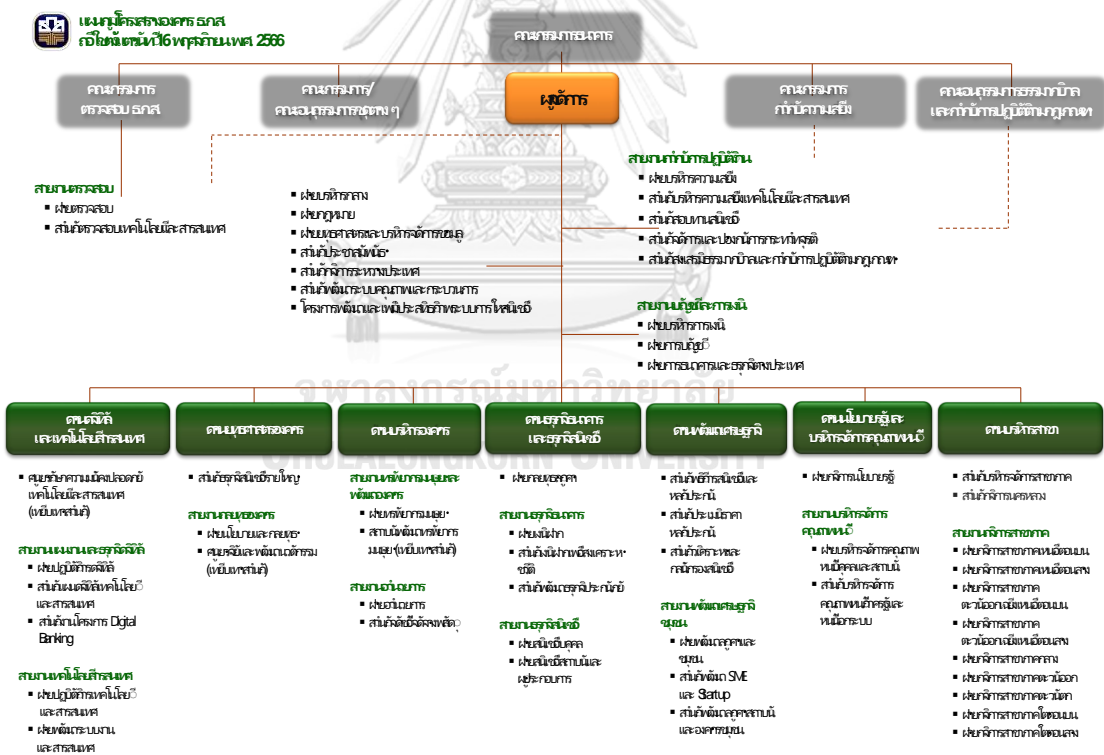
### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. (อังกฤษ: Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง โดยปัจจุบันกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 99.79 กลุ่มสหกรณ์การเกษตรต่างๆ ถือหุ้นร้อยละ 0.18 และบุคคลทั่วไปถือหุ้นร้อยละ 0.03 ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทางการเกษตรอย่างกว้างขวาง ทั้งโดยตรง และสู่สถาบันเกษตรกร ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อส่งเสริมอาชีพการเกษตรหรือการดำเนินงานของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนส่งเสริมให้ เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือ สหกรณ์การเกษตร สามารถประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องในการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกร รวมทั้งให้บริการรับฝากเงิน(ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ม.ป.ป.)

ในส่วนของสายการบังคับบัญชา พนักงานหรือลูกจ้างของธนาคารในทุกตำแหน่งจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการธนาคาร ตามที่ระบุในพระราชบัญญัติฯ ในขณะที่ยังดำเนินงานในด้านต่างๆ จะมีการแบ่งเป็นฝ่าย แบ่งแยกตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานในขณะที่การกำหนดโครงสร้างตามการบริหารสาขาต่างๆ ของธนาคาร มีการแบ่งองค์การในรูปแบบองค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form) มีหน่วยงานที่กระจายการให้บริการตามพื้นที่ต่างๆ และประสานงานใช้ความเป็นมาตรฐานของผลผลิต องค์การแบบนี้จะแยกผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักเป็นผู้บริหารสาขาแต่ละสาขาจะมีการปฏิบัติงานเหมือนกัน และเป็นอิสระจากกัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก (middle line) จึงถือเป็นส่วนประกอบสำคัญและหัวใจขององค์กรโดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลตามลำดับ คือ สำนักงานใหญ่ เป็นหน่วยงานส่วนกลาง มีผู้บริหารระดับสูง (strategic apex) ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร รับผิดชอบต่อกิจกรรมบริษัท กำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันกับองค์กรอื่น ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานทั้งภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมาย และกระจายอำนาจให้สำนักบริหารจัดการสาขาภาคและสำนักกิจการนครหลวง ทำหน้าที่ดูแลตรวจสอบความโปร่งใสในแต่ละส่วนงาน คอยส่งเสริมธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตในธนาคาร และบริหารความเสี่ยงในการทำธุรกรรมการเงินของธนาคาร , ด้านบริหารองค์กร แบ่งออกเป็น 2 สายงานเช่นกันคือ ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร คอยดูแลด้านอัตรากำลัง, สรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนอีกสายงานคืออำนาจการ ดูแลและ

อำนาจการ ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น หรือที่เรียกว่าฝ่ายสนับสนุน (supporting staff) กล่าวได้ว่าตำแหน่งผู้จัดการและคณะกรรมการ (strategic apex) จะเป็นผู้ กำหนดทิศทางนโยบายต่างๆ ของ ธ.ก.ส. ถัดมาคือผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก (middle line) หรือผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด คอยเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างสำนักงาน ใหญ่และสาขา โดยเปลี่ยนนโยบายและเป้าหมายให้ กลายเป็นแผนระดับปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมาก ยิ่งขึ้น ส่วนตำแหน่งที่เป็นฝ่ายสนับสนุนประสานงาน (supporting staff) เป็นที่ให้การสนับสนุนใน ด้านต่างๆ เกิดความสะดวกในการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาในการ (วิรุทธิ์ หิริพงษ์ วชิรินทร์ จัน ทะวงษ์ ภูวดล ศิริสินเลิศ, 2546) อยู่ที่สำนักงานใหญ่และสาขา คอยดูแลให้การดำเนินงานไม่ติดขัด อีกตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่สุดคือผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating core)



ภาพที่ 1 แผนภูมิโครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส.

ผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating core) คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานพื้นฐานในงานผลิตหลักของ องค์กร เป็นผู้ผลิตสินค้าหรือบริการโดยตรง และงานบริการขององค์กรทำหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ

มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับองค์กร ธ.ก.ส. ผู้ปฏิบัติงานหลัก ทำหน้าที่หารายได้เข้าองค์กร คือ ตำแหน่งพัฒนาธุรกิจ โดยมีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร, ปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการหนี้ตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร, ปฏิบัติงานโครงการพัฒนาลูกค้า และนโยบายรัฐตามที่ได้รับมอบหมาย ติดตาม กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรและช่วยแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่อง ข้อทุจริตของสถาบันเกษตรกร รายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนาให้มีประสิทธิภาพ โดย ธ.ก.ส. ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะในการสมัครงานตำแหน่งนี้ไว้ว่า ต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ และสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันการศึกษาที่ ก.พ. รับรองในด้านที่เกี่ยวข้องกับ การเกษตร วิทยาศาสตร์ เกษตรและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ศึกษาศาสตร์เกษตร ครุศาสตร์เกษตร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ คณิตศาสตร์ สถิติพัฒนาชุมชนและสังคม การบริหารการคลัง นโยบายสาธารณะ เศรษฐศาสตร์ บัญชี บริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจการตลาด การจัดการทั่วไป สหกรณ์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ จะเห็นได้ว่าบางวุฒิการศึกษาที่กำหนดมานั้นไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินและสินเชื่อตามหน้าที่ของพนักงานพัฒนาธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงานในช่วงแรกของการเรียนรู้งานคือระบบสอนงาน (Mentoring System) หรือระบบพี่เลี้ยงดูแลนั่นเอง

หลังจากมีการรับพนักงานพัฒนาธุรกิจใหม่ในแต่ละปี ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงทำการประเมินประสิทธิภาพ (Gap Analysis) การทำงานพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือการประเมินประสิทธิภาพองค์กรธุรกิจเบื้องต้นเพื่อหาช่องว่างหรือข้อบกพร่องที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาพิจารณาว่าองค์กรของเราตอนนี้ยังขาดจุดไหนบ้าง เพื่อหาช่องว่างที่ต้องเติมเต็มนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น โดยต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อมาวิเคราะห์หาแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (roots.tech, 2023) และปัญหาที่พบคือพนักงานที่จบการศึกษาในวุฒิการศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและสินเชื่อ มักจะมีปัญหาการทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับหน้าที่ กฎระเบียบบังคับ วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยม และทัศนคติในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากที่เคยทำงานมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ธ.ก.ส. ซึ่งมีวัฒนธรรมที่แฝงอยู่ในวิธีและจารีตขององค์กร เช่น มุมมองต่อลูกค้าเกษตรกร ไม่ได้มองกลุ่มเกษตรกรเป็นลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกลุ่มเครือข่ายในการทำงานโดยเฉพาะกลุ่มผู้ใหญ่อำนาจและกำนัน ที่ต้องติดต่อยู่เสมอ เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรควบคู่ไปกับบทบาทสถาบันทางการเงิน ลูกค้าเกษตรกรจะให้ความเคารพพนักงาน ธ.ก.ส. ในขณะที่เดียวกันพนักงานจะดูแลและใกล้ชิดลูกค้าเกษตรกรมากกว่าธนาคารพาณิชย์อื่นๆ

ด้วยลักษณะองค์กรที่มีความเฉพาะตัว จึงทำให้พนักงานใหม่มีความสามารถในการเรียนรู้งานค่อนข้างช้า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ และยังมีความท้าทายเรื่องการทำงานแข่งกับเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง มีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ หัวหน้างานใหม่ ที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันจากที่เคยทำงานมาก่อน อีกทั้งพนักงานใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่อง ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมและทัศนคติของคนในองค์กร จึงทำให้พนักงานใหม่ปฏิบัติตัวไม่ถูกต้อง และรู้สึกโดดเดี่ยว เมื่อมีปัญหาจึงไม่กล้าที่จะปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากคนในองค์กร จึงได้มีการนำระบบสอนงาน (Mentoring System) หรือระบบพี่เลี้ยงดูเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยระบบสอนงานนี้จะช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์การทำงาน โดยที่ประกอบไปด้วย ผู้สอนงาน (Mentor) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ต้องมีความเชี่ยวชาญในงาน และประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล และหลักสูตรการสอนงาน (Training) การโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Consulting) ไปจนถึงการให้คำปรึกษาด้านชีวิต (Counseling) (สำนักงาน ก.พ., 2550) เพื่อช่วยลดปัญหาพนักงานปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง และรู้สึกโดดเดี่ยว เมื่อมีปัญหาจึงไม่กล้าที่จะขอปรึกษา หรือขอคำแนะนำจากคนในองค์กร ส่งผลเสียกับองค์กรทั้งทางตรง คือประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานต่ำกว่าที่คาดหวัง และทางอ้อม คือหากรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่ทำงาน จะหมดแรงจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้น การเริ่มเรียนรู้งานโดยมีระบบสอนงาน (Mentoring System) มีผู้สอนงาน (Mentor) เป็นพี่เลี้ยงคอยดูทั้งเรื่องงานและสภาพจิตใจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้น ลดข้อผิดพลาดและระยะเวลาในการเรียนรู้งานได้

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 แนวทางใดที่ทำให้ระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนารัฐกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ประสบความสำเร็จ

1.2.2 ระบบสอนงาน (Mentoring System) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ได้รับการสอนอย่างไรบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

1.3.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงาน ของผู้ที่ได้รับการสอนในระบบสอนงาน (Mentoring System) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

#### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

##### 1.4.1 ด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับระบบสอนงาน (Mentoring System)
- ข้อมูลธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.4.2 ด้านผู้ให้ข้อมูล : พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

1.4.3 ด้านระยะเวลา : กันยายน – พฤศจิกายน 2566 รวมระยะเวลา 3 เดือน

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบถึงแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

1.5.2 เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพ การทำงานของผู้ที่ได้รับการสอนในระบบสอนงาน (Mentoring System) ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

#### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 พนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อและบริหารจัดการหนี้ตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหา รายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

1.6.2 ระบบสอนงาน (Mentoring System) หมายถึง ระบบที่พี่เลี้ยงดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต้องมีความเชี่ยวชาญในงาน และประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล

1.6.3 ผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ผู้ที่รับหน้าที่ดูแลบุคคล/กลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมาย คอยสอนงานตลอดจนเป็นที่ปรึกษาตามทักษะ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่ตนถนัดและทำอยู่ก่อนหน้าแล้ว

1.6.4 ผู้ถูกสอนงานหรือน้องเลี้ยง (Mentee) หมายถึง บุคลากรใหม่หรือผู้ที่ต้องอยู่ในการดูแลของพี่เลี้ยง เรียนรู้การทำงาน ฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสอนงาน (Mentoring System)

2.2 ข้อมูลธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสอนงาน (Mentoring System)

#### 2.1.1 ความหมายของระบบสอนงาน (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามความต้องการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น เมื่อประมาณยี่สิบกว่าปีมาแล้ว ประเทศที่เริ่มต้น อย่างจริงจังกับการใช้แนวคิดดังกล่าวคือประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อศึกษาความเป็นมาของคำว่าพี่เลี้ยง หรือ Mentor จะพบว่า เป็นชื่อของบุคคลหนึ่งที่ดูแลพุ่มพัก สั่งสอน ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ลูกชายของกษัตริย์กรีกยุคโบราณจนเป็นที่พอใจของกษัตริย์องค์นั้นเป็นอย่างมาก ต่อมาเมื่อมีการบัญญัติคำศัพท์ต่าง ๆ ในยุคกรีกโบราณ ชื่อของ Mentor จึงถูกบัญญัติขึ้นให้เป็นคำศัพท์ โดย American Heritage Dictionary โดยได้ให้ความหมายของ Mentor ว่า A wise and trusted counselor or teacher (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2552 )

คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (2554) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการ สอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด

ระบบพี่เลี้ยงถูกนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยความหมายของระบบพี่เลี้ยงที่ใช้ คือเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้สามารถทำ

งานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยองค์กรจะเรียกบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวว่า Mentor และเรียกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาว่า Mentee ทั้งนี้โดยบทบาทของพี่เลี้ยงประกอบด้วย การฝึกอบรม (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) และการสนับสนุน (Sponsoring) กล่าวคือพี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นครูฝึกจะมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรใหม่ เป็นผู้อธิบายเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานและวิธีการแก้ไข พี่เลี้ยงที่มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา จะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและช่วยให้บุคลากรใหม่มีความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่วนพี่เลี้ยงที่มีบทบาทในฐานะผู้สนับสนุนจะมีหน้าที่ช่วยให้บุคลากรใหม่มีขอบข่ายงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรใหม่สามารถผ่านการประเมินผล (พิมพ์ประภา อมรกิจ ภิญโญ, 2551)

Hopkins-Thompson (2000: 240) ให้ข้อคิดในการเริ่มต้นพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงหรือการชี้แนะอย่างเป็นทางการว่า ควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ พิจารณาความต้องการขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมควรได้รับความเห็นชอบจากองค์กร และมีการวางเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน

Wunsch (1994: 27 - 34) ให้ แนวทางในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงทางการศึกษา ไว้ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้เป้าหมายและพันธกิจของสถาบัน การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงจากการนิยามระบบพี่เลี้ยง ศึกษากรอบแนวคิดของระบบให้ชัดเจน 2) การคัดเลือกและจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ให้ความช่วยเหลือ การคัดเลือกพี่เลี้ยงที่มีความกระตือรือร้น การจับคู่พี่เลี้ยงและผู้ที่มีความช่วยเหลือ 3) ฝึกอบรมพี่เลี้ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบพี่เลี้ยงทำความเข้าใจกับลักษณะและธรรมชาติของการทำงาน พี่เลี้ยงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การบริหารเวลา และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 4) ประเมินผลผลิตของระบบพี่เลี้ยง โดยประเมินจากสถานการณ์ กระบวนการใน ระบบพี่เลี้ยง การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ (Expost facto design) เช่น รายงานตนเอง การสัมภาษณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสอนงานนั้นทำให้ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่าการสอนงานหมายถึงองค์การใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรให้คำปรึกษาแนะนำและสอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับบุคลากรที่เขามาทำงานใหม่ สอนวิธีในการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้นักวิชาการภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและสร้างคำถามในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 2.1.2 รูปแบบของระบบสอนงาน

วิธีการออกแบบรูปแบบการสอนงานของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จะเน้นให้เกิดการพัฒนา แบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และ มุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และ ผลักดัน ให้อีกฝ่ายมี ความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโต และมีความก้าวหน้าในสาย อาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคน ภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติ และประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการ สร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหา และการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

วิธีการ Mentoring ได้เริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว แต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็นแบบคู่ ระหว่าง Mentor 1 คน กับ Mentee 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งข้อจำกัดหลาย ประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัย เครื่องมือของของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายใน กลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คน ต่อ Mentee 4-6 คน ไม่ว่าจะแบบใด ก็ตาม การคัดเลือก Mentor จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่ง สูงกว่า Mentee มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสมัครใจเป็น Mentor ส่วนการเลือก Mentee ก็เลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับ ตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริการ Mentor และ Mentee จะร่วมกิจกรรม Mentoring โดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี (อัญชลี ธรรมะวิสิฏกุล, 2552)

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

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้น กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง Mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่า Mentor หรือ Learning Leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ Mentor เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า Mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนากระบวนการนี้จะช่วยให้ Mentee เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จาก Mentor ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากตน Mentor จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดย

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

Miller (2002: 654) ได้จัดกลุ่มของรูปแบบระบบพี่เลี้ยงโดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. จัดกลุ่มตามเป้าหมายหลักของโปรแกรม การจัดแบ่งด้วยวิธีการนี้ไม่ชัดเจนนักเนื่องจากโปรแกรมส่วนใหญ่เน้นไปเพื่อการพัฒนา และโปรแกรมจำนวนมากก็มีหลายเป้าหมาย เช่น โปรแกรมเพื่อการพัฒนา (Developmental mentoring) โปรแกรมที่สัมพันธ์กับการ ทำงาน (Work related mentoring) และระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ (Subject-focused mentoring)

2. จัดกลุ่มตามลักษณะของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือแบบกลุ่ม (One-to-one or group program) โปรแกรมแบบจัดเป็นกลุ่มเรียนรู้ มีการพบปะกันในสถานที่ ทำงานหรือสถานที่สาธารณะ (Site-based or community based program) จัดตามความถี่ในการพบปะหรือความเข้มข้นของงาน เช่นการพบปะกันทุกสัปดาห์ ใช้เวลารวมกันเป็นปี (Long-term intensive

program) หรือการแบ่งตามโครงสร้างของโปรแกรม เช่น ลักษณะการส่งเสริมของพี่เลี้ยง การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและ Mentee

3. จัดกลุ่มตามลักษณะของผู้เป็นน้องเลี้ยงที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นวิธีการจำแนกง่าย ๆ ตามเป้าหมายในการพัฒนาว่าเป็นกลุ่มใด เช่น นักเรียนกลุ่มเสี่ยง (At-risk mentoring program) กลุ่มธุรกิจ (Worker Experience mentoring program)

4. จัดกลุ่มตามลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น การนำบุคคลชุมชนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักเรียน (Community mentoring program) การให้บริษัทธุรกิจเข้ามาพัฒนาทักษะ การจัดการให้กับครู (Business mentoring program) ให้นักศึกษาที่มีประสบการณ์ดูแลนักศึกษาใหม่หรือมีประสบการณ์น้อยกว่า (Student mentoring program) หรือจัดกลุ่มนักเรียนที่มีอายุหรือระดับชั้นเดียวกันให้ดูแลกันและกัน (Peer mentoring program) และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงโดยครูในโรงเรียน (Teacher mentoring program) การจัดกลุ่มตามลักษณะยังอาจจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ โปรแกรมจากภายนอก (External program) คือ พี่เลี้ยงมาจากองค์กรภายนอก และพี่เลี้ยงที่อยู่ภายในองค์กรเอง (Internal program)

เมื่อพิจารณาเรื่องลักษณะความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง Miller (2002: 658) ยังเสนอการจัดกลุ่มระบบพี่เลี้ยงได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม (Classic mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า มักเกิดขึ้นในบริบทของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจ พี่เลี้ยงจะแสดงบทบาทในลักษณะของแม่แบบ (Role model) และดูแลเป็นพิเศษ

2. ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม (Individual-team mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่มีผู้ให้ความช่วยเหลือหรือพี่เลี้ยงคอยดูแลผู้ที่ได้รับการดูแลกลุ่มเล็กๆ ให้คำแนะนำเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล พี่เลี้ยงมักเป็นผู้ที่ได้รับความนับถือ มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และเข้าใจความคาดหวังของผู้ที่ดูแลอยู่รูปแบบนี้จะช่วยให้กลุ่มบุคคลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ด้วย นอกเหนือจากรับจากพี่เลี้ยง

3. ระบบพี่เลี้ยงแบบเพื่อนกับเพื่อน (Friend-to-friend mentoring) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และการปฏิบัติงาน เหมาะกับกลุ่มคนที่ไม่คอยวางใจกับผู้อาวุโกว่า เป็นความสัมพันธ์ในแนวระนาบจากกลุ่มคนที่เท่าเทียมกันมากกว่า

4. ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มเพื่อน (Peer-group mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบกลุ่มเพื่อน คล้ายกับแบบที่ 3 ระบบแบบเพื่อนกับเพื่อน แต่มักใช้ในบริบทของประเด็นที่ต้องการพัฒนาเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มที่ต้องการเลิกยาเสพติด

5. ระบบพี่เลี้ยงที่มีความสัมพันธ์กันระยะยาว (Long-term relationship mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่คล้ายกับระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิมแต่ใช้กับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและท้าทายอำนาจ ใช้กับงานที่ต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ

### 2.1.3 พี่เลี้ยง (Mentor)

ตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ (Longman : online) ได้ให้ความหมายของคำว่า mentor ไว้ว่า “An experienced person who advises and help a less experienced person” (บุคคลที่มีประสบการณ์ผู้ชี้แนะและช่วยเหลือบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า) ต่อมา ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ได้กลายมาเป็นคนที่ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้เข้าใหม่ (Mentee) ด้วยความพยายามอย่างที่สุด จนกระทั่งให้มั่นใจและสามารถทำงานได้ในสภาวะการทำงานใหม่ได้ (Simmons, 1988)

พี่เลี้ยง หมายถึง ผู้ที่รับหน้าที่ดูแลบุคคล/กลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมาย คอยสอนงาน ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาตามทักษะ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่ตนถนัดและทำอยู่ก่อนหน้าแล้ว โดยมากมักเป็นรุ่นพี่ในองค์กรหรือผู้ที่อาวุโสกว่าซึ่งทำงานมาก่อนหน้าและมีความเข้าใจการทำงาน เป็นอย่างดี (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2554)

### บทบาทของพี่เลี้ยง

บทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงมีความแตกต่างกับบทบาทของการชี้แนะ คือการเป็นพี่เลี้ยงจะครอบคลุมกว่า ซึ่งปกติพี่เลี้ยงมักเป็นผู้มีประสบการณ์มากกว่าหรือมีความสามารถเฉพาะทางที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้และเป็นทีเคารพนับถือ ซึ่งต่างจากผู้ชี้แนะ (พิชชาพร พุ่มประจักษ์, 2560) คือ

- 1) พี่เลี้ยงมักมีตำแหน่งที่อาวุโสหรือสถานะสูงกว่าผู้รับการชี้แนะ ในขณะที่ผู้ชี้แนะไม่จำเป็นต้องมีอาวุโสหรือสถานะที่สูงกว่า
- 2) ในเรื่องความสัมพันธ์ พี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างในการทำงาน น้องเลี้ยงไม่จำเป็นต้องเลียนแบบพี่เลี้ยงก็ได้

3) พี่เลี้ยงมักดูแลเรื่องทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินชีวิตและการทำงาน ในขณะที่การชี้แนะเกี่ยวข้องกับบางประเด็น

#### 2.1.4 ปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

Meyer & Fourie (2004 : 172) ได้ระบุปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ 7 ข้อ ได้แก่

1. การยอมรับในองค์กร ต้องมีการทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าองค์กรต้องการโครงการพี่ ผลประโยชน์ของโครงการนี้ควรยกให้เป็นจุดเด่น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับอาวุโสควรมีส่วนร่วมนอกเหนือจากเรื่องเงินทุนสนับสนุน ยังสามารถที่จะแสดงให้องค์กรเห็นว่า จะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาทางอาชีพของคนในองค์กรอีกด้วย

2. คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในกำหนดคุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยงและประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง

3. การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานนี้มีความสำคัญ บางครั้งพี่เลี้ยงที่ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน และต้องตระหนักถึงความขัดแย้งส่วนตัวด้วย

4. การฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง การฝึกอบรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึง 40% แต่อย่างไรก็ตามทุกบทบาทควรได้รับการฝึกเพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหวของระบบพี่เลี้ยงและบทบาท ความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

5. การสื่อสาร การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญของระบบพี่เลี้ยง การขาดการสื่อสาร การขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นพี่เลี้ยงเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในระบบพี่เลี้ยง

6. การยอมรับในความหลากหลาย เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง หมายความว่า พี่เลี้ยงต้องทราบว่ามีวิธีใด/เรื่องใดที่จะส่งผลกระทบต่อภูมิหลังของความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน นอกจากนี้ พี่เลี้ยงต้องเข้าใจในภูมิหลังของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

7. การติดตามและการประเมินผล เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

### 2.1.5 ประโยชน์ของระบบสอนงาน (Mentoring System)

ข้อดีขององค์กรที่มีพี่เลี้ยงหน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพเช่นการให้คำแนะนำต่างๆรวมไปถึงการให้การสนับสนุนและการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานหรือแม้กระทั่งอาจจะรวมไปถึงเรื่องส่วนตัวพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำไม่ใช่บอกคำสั่งหรือพี่เลี้ยงต้องไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาของน้องเลี้ยงแต่ช่วยให้น้องเลี้ยงหาทางออกในการแก้ปัญหาซึ่งข้อดีขององค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพมีดังนี้ 1.การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานการสร้างการให้คำปรึกษาเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมไปถึงพฤติกรรมจากพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับสูงจำเป็นต้องเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นทำให้พนักงานมีความสามารถในการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพและสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบการเรียนรู้ทำงานร่วมกันทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานซึ่งสุดท้ายแล้วจะนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง 2.การให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความสามารถที่สุดในองค์กรมักจะลาออกจากงานบ่อยๆหากไม่รู้สึกว่าตนเองมีโอกาสในการพัฒนาเนื่องจากมักจะแสวงหาความท้าทายและความรับผิดชอบที่มากขึ้น เช่นอาจจะเดินทางไปต่างประเทศการสร้างพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากผู้นำอาวุโสสามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้สร้างโอกาสในการพัฒนาและนำไปสู่การลดการลาออกของพนักงานได้ 3.การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ในขณะที่การให้คำปรึกษามักเกี่ยวข้องกับทีมที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปแล้ว พนักงานที่มีอายุมากกว่าหรือผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าสามารถใช้แนวทางตรงข้ามได้ในยุค 2000 ด้วยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัลแอปพลิเคชันอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดียในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มากกว่าพนักงานอาวุโสดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ (Straus, 2013)

### 2.1.6 ระบบสอนงาน (Mentoring System) ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ

1) การไฟฟ้านครหลวง มีการใช้ระบบสอนงานในการดูแลบุคลากร เมื่อสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการแล้ว จะมีกระบวนการเพื่อต้อนรับ ดูแลรักษา พัฒนาให้กับพนักงานใหม่ (Onboarding Program) เพื่อให้พนักงานใหม่รับรู้และเข้าใจ วัฒนธรรม ค่านิยม



และ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงปลูกฝังทัศนคติที่ดี ให้แก่พนักงานใหม่ในเรื่องของควมมีวินัย การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเอื้ออาทร ที่การไฟฟ้านครหลวงมีต่อพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข และมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกให้มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) มีการทำงานเป็นทีม ชี้แจงทำความเข้าใจให้พนักงานใหม่รู้จักการไฟฟ้านครหลวงอย่างเป็นทางการ ให้รู้จักตำแหน่ง ลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ให้รู้จักปรับตัวเข้ากับขนบธรรมเนียม ประเพณี สภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมครอบครัว MEA และให้การต้อนรับให้ความอบอุ่นแก่พนักงานใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร ต่อยอดการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ตลอดจนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ (Turnover Rate) (การไฟฟ้านครหลวง, 2564)

โครงการดูแลรักษา พัฒนาและสร้างความผูกพันสำหรับพนักงานใหม่ (Onboarding Program) มีระยะเวลาโครงการ 1 ปี นับตั้งแต่บรรจุพนักงานใหม่จนกระทั่งพนักงานใหม่มีอายุงานครบ 1 ปี เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ของการทำงานได้ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางระหว่างพนักงานใหม่และหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานใหม่

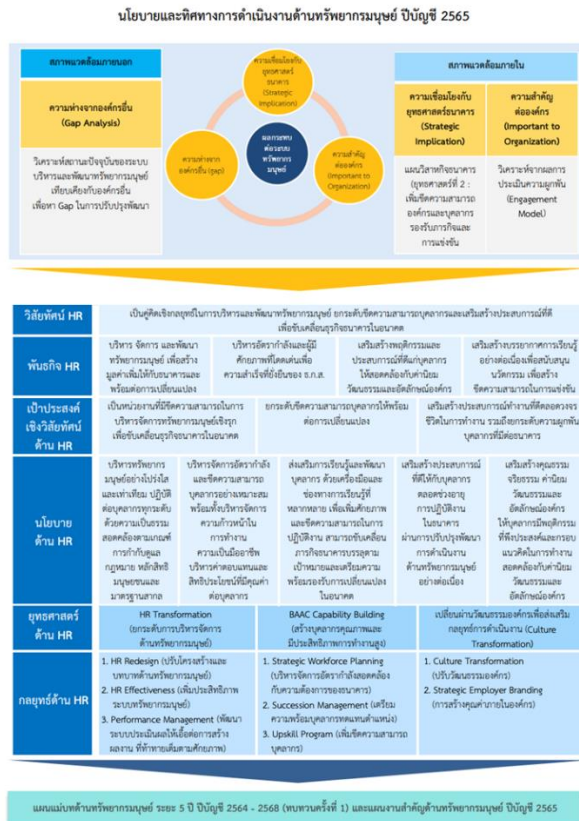
2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของธนาคารออมสิน กำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีรูปแบบการพัฒนาตามหลัก 70 : 20 : 10 คือ ร้อยละ 70 เป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน และช่วยย้าให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น On the job training (OJT) หรือ การมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ ร้อยละ 20 เป็นกระบวนการพี่เลี้ยงหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย หรือผลการ OJT และร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน(ธนาคารออมสิน, ม.ป.ป.)

3) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของธนาคารกรุงไทย กรุงไทยมีแนวทางด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมุ่งพัฒนาทักษะพนักงานใน 4 ด้าน คือ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) สมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) ซึ่งใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นหนึ่งในแผนการพัฒนา และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ส่งผลให้ธนาคารสามารถประเมิน บริหารจัดการ และออกแบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) ได้ดียิ่งขึ้น ธนาคารยังได้ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจและ

นโยบายการดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน ส่งผลให้จัดสรรทรัพยากรบุคคลและอัตรากำลังภายในองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม (ธนาคารกรุงไทย, ม.ป.ป.)

## 2.2 ข้อมูลธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

### 2.2.1 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ปีบัญชี 2565



ภาพที่ 2 แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2564 – 2568

ธ.ก.ส. มีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รองรับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่ต้องก้าวสู่สากล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ธ.ก.ส. ให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ และบรรลุวิสัยทัศน์โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลวิสัยทัศน์ “เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยกระดับขีดความสามารถบุคลากรและเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจธนาคารในอนาคต” (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564)

## นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

ธ.ก.ส. ได้กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างโปร่งใสและเท่าเทียม ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับ ด้วยความเป็นธรรม สอดคล้องตามเกณฑ์การกำกับดูแล กฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานสากล
2. บริหารจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถบุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งบริหารจัดการความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพ บริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่มีคุณค่าต่อบุคลากร
3. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ด้วยเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถขับเคลื่อนภารกิจธนาคารบรรลุตามเป้าหมายและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ตลอดช่วงอายุการปฏิบัติงานในธนาคาร ผ่านการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร ให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และกรอบแนวคิดในการทำงานสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และอัตลักษณ์องค์กร

### 2.2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

#### การสรรหาภายใน

การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง (Horizontal Career Path) ก่อนการประกาศสรรหาจากภายนอกในทุกตำแหน่ง ธ.ก.ส. จะดำเนินการประชาสัมพันธ์อัตราและคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการให้พนักงานทราบ และเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกในรูปแบบคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานที่ผ่านมา และความสามารถพิเศษ ผ่านการสัมภาษณ์หรือการทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง เพื่อประเมินศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564)

การสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Vertical Career Path) แบ่งเป็นการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (ระดับ 10-13) และตำแหน่งหัวหน้างาน (ระดับ 8-9) โดยใช้วิธีการและเครื่องมือ ที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงศักยภาพและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Potential & Performance) (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564)

### การสรรหาภายนอก

แบ่งกลุ่มการสรรหาออกเป็น 3 Position ได้แก่ A Position กลุ่มตำแหน่งบริหาร B Position กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ C Position กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (พนักงานระดับ 4) ที่เน้นทดแทนอัตราเกษียณในแต่ละปี ซึ่งการสรรหาผ่านคลังข้อมูลผู้สมัคร [www.irecruitbaac.com](http://www.irecruitbaac.com) ที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจฝากประวัติ ควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานสู่กลุ่มเป้าหมาย 3 ช่องทางหลัก คือ (1) Face to Face (F2F) เช่น การออกบูธ (2) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เว็บไซต์สมัครงานชั้นนำ และ (3) ผ่านเครือข่ายสมาคมวิชาชีพ มหาวิทยาลัย และโครงการความร่วมมือต่างๆ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564)

### การคัดเลือก

จ.ก.ส. ใช้เครื่องมือคัดกรองแตกต่างกันตามกลุ่มการสรรหาและระดับตำแหน่ง โดยนำขีดความสามารถที่กำหนดในแต่ละระดับตำแหน่ง ความรู้เฉพาะตำแหน่งตลอดจนทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรมาออกแบบเครื่องมือสำหรับการคัดเลือก เช่น กลุ่มบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีประสบการณ์หรือทักษะเฉพาะทาง ธนาคารจะเน้นการประเมินตามสภาพจริง ผ่านการสัมภาษณ์สมรรถนะเชิงลึก ประกอบการประเมินผลงานเชิงประจักษ์ หรือทดสอบปฏิบัติงานจริงตามความเหมาะสม ส่วนกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการขั้นต้น เน้นการทดสอบเขาวนปัญญา ความรู้ตามกลุ่มตำแหน่ง การสอบสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบ STAR (Situation Task Action และ Result) ซึ่งเป็นการใช้ตัวอย่างสถานการณ์เพื่อดูทัศนคติ พฤติกรรม และบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจะได้รับการขึ้นบัญชีสำรองเป็นเวลา 2 ปี (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564)

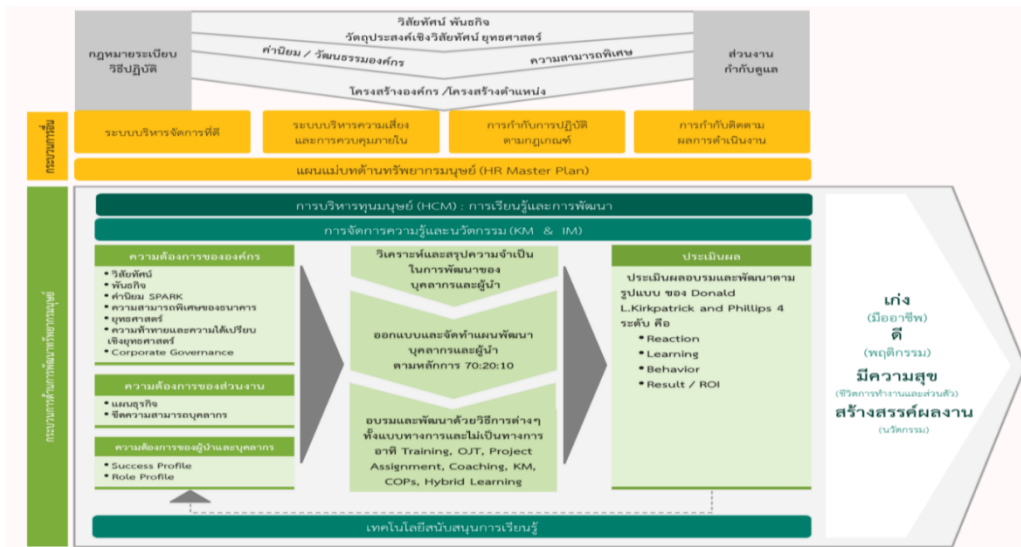
### ตัวอย่างการรับสมัครบุคคลภายนอกเพื่อเป็นพนักงานพัฒนาธุรกิจ ระดับ 4

จ.ก.ส. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานพัฒนาธุรกิจว่าให้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร ได้แก่ การขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า วิเคราะห์วงเงินกู้ตรวจสอบและจัดทำหลักประกันเงินกู้ การจำนอง การไถ่ถอน-จำนอง และนิติกรรมอื่นๆ การปฏิบัติงานด้านบริหาร

จัดการนี้ตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร ได้แก่ ตรวจสอบการใช้เงินกู้ ติดตาม เร่งรัดการชำระหนี้ จัดทำ สัญญาการรับใช้หนี้ รวบรวมและจัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดชั้นลูกหนี้ การปฏิบัติงาน โครงการพัฒนาลูกค้า และนโยบายรัฐตามที่ได้รับมอบหมาย ติดตาม กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงาน ของสถาบันเกษตรกรและช่วยแก้ไข้ปัญหา ข้อบกพร่อง ข้อทุจริตของสถาบันเกษตรกร รายงานผลการ ดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนาให้มีประสิทธิภาพ โดย กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ในเรื่องของอายุ ต้องไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ และในเรื่องของวุฒิ การศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันการศึกษาที่ ก.พ. รับรอง ในด้านที่ เกี่ยวกับ การเกษตร วิทยาศาสตร์เกษตรและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ศึกษาศาสตร์เกษตร ครุศาสตร์ เกษตร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ คณิตศาสตร์ สถิติพัฒนาชุมชนและสังคม การบริหารการ คลัง นโยบายสาธารณะ เศรษฐศาสตร์ บัญชี บริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจการตลาด การจัดการทั่วไป สหกรณ์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องจากสถาบันการศึกษาที่ ก.พ. รับรองตามด้านที่ ธนาคารกำหนด (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564) และอีกข้อกำหนดหนึ่งคือ ต้องมี ใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ และ ใบอนุญาตขับรถยนต์ ซึ่งยังไม่หมดอายุ

### 2.2.3 การพัฒนาบุคลากร

ธ.ก.ส. มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรและผู้นำตาม BAAC Learning & Development Model เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ภายใต้การ ดำเนินงานสนับสนุน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร มีกระบวนการสนับสนุนให้การ ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี การบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายในการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกระบวนการดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องตาม กรอบหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) ตามระบบ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดี มี ความสุขในการทำงาน และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์, 2564)



ภาพที่ 3 กรอบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำตาม BAAC Learning & Development Model

สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนแม่บทต่างๆ ประชุมเพื่อทบทวนและกำหนดทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคารและแผนแม่บทต่างๆ ประกอบกับการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ วัฒนธรรมองค์กร และองค์ความรู้ภายนอก (วิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กร Best Practice และเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่) รวมถึงข้อเสนอแนะจากพนักงาน จากนั้นนำมาปรับปรุงระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร แล้วนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น-ระยะยาวและแผน IDP โดยมีการวิเคราะห์ Success Profile, Role Profile ของแต่ละตำแหน่งตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหาร และผู้นำระดับสูง ผลประกอบการปฏิบัติงานตามระบบ PMS, Competency (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, 2564) และพัฒนาตามหลัก 70:20:10 โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) บุคลากรทั่วไป พัฒนาตาม Training Development Roadmap ของสายอาชีพ และพัฒนา Personal Attribute เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ได้กระจายอำนาจให้ผู้บริหารส่วนงานได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัด และมี HRD Co. ประจำส่วนงาน (2) บุคลากรที่มีความสามารถสูง มีการพัฒนา 2 โครงการ คือ โครงการเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญระดับสูง โดยพัฒนาเป็นรายบุคคลตาม Success Profile และโครงการเตรียมพร้อมผู้นำรองรับตำแหน่งสำคัญระดับต้น-กลาง โดยพัฒนาตาม Talent Competency Model และพัฒนาตามหลัก 70:20:10 คือหลักในด้านการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model for Learning and Development) โมเดลนี้ถือเป็น

รูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก (HREX.asia, 2019) ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

70% – Experimental Learning / On the Job Experience ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experimental Learning / On the Job Experience) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่ แต่เป็นการต้องลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

20% – Mentoring and Coaching ข้อมูลจากผู้นำ หัวหน้า พี่เลี้ยง หรือโค้ช (Mentoring and Coaching) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการโค้ช (Coaching) ฝึกสอน ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นพี่เลี้ยง และรวมถึงการเสนอแนะ (Feedback) กลับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง

10% – Formal Training, Classroom and Reading การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนา ตลอดจนคอร์สให้ความรู้ต่างๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการอ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้นด้วย

หลัก 70:20:10 ของ ธ.ก.ส. ประกอบไปด้วย การอบรมทั้งภายในและภายนอก การมอบหมายให้ขับเคลื่อนโครงการสำคัญ การใช้ระบบสอนงาน (Mentoring System) และสนับสนุนให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทั้งก่อนและหลังทดแทนตำแหน่ง และในส่วนของความรู้และทักษะใหม่ๆ ของบุคลากรจะเน้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่าน E-learning, Line OA และ YouTube รวมถึงการถ่ายโอนความรู้จากผู้เกษียณ โดยจัดทำเป็นสื่อวิดีโอ “กูรู ธ.ก.ส.” และเชิญมาเป็นวิทยากร อีกทั้งจะมีการประเมินผลการเรียนรู้เป็นประจำทุกปี โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการได้ตามแผนประจำปี และวัดตามหลักของ Donald L. Kirkpatrick and Phillips ซึ่งประกอบด้วย การวัด Reaction, Learning, Behavior, และ ROI และผลการประเมินฯ จะนำไปใช้ทบทวนระบบการเรียนรู้ หลักสูตรอบรม และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำว่าประสิทธิภาพนั้น มักจะกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์ออกมาได้ตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งจากการศึกษาความหมายแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน มีดังต่อไปนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) ได้ให้นิยามของประสิทธิภาพว่า คือการทำงานที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยกว่าผลผลิตที่ได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herbert A. Simon (1960) ที่กล่าวว่า การจะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพให้ดูจาก ปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้มา และถ้าเป็นการบริหารราชการหรือองค์การภาครัฐจะมีการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = EFFICIENCY คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = OUTPUT คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้ออกมา

I = INPUT คือ ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน

S = SATISFACTION คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1) ปรับโครงสร้างองค์การ ตำแหน่ง เงินเดือน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบที่ใช้อยู่ให้มีความยืดหยุ่น โดยมองว่าการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางเป็นการปิดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแนวราบ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน
- 2) ปรับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับชัดเจน ควรมีการออกแบบ กระบวนการทำงานใหม่ (Reengineering) เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วในการตัดสินใจมากขึ้น
- 3) พัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้ และประสบการณ์รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) สร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และมีการเปิดโอกาสและยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง



5) เขียนคำบรรยายลักษณะงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง

การปฏิบัติงานของ ข้าราชการนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือผลสัมฤทธิ์ เพื่อใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนและพัฒนาบุคลากร ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ 2544 โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านมุ่งเน้นปริมาณงาน พิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำสำเร็จ
- 2) ด้านมุ่งเน้นคุณภาพงาน พิจารณาจากความถูกต้องเรียบร้อยตามมาตรฐานของผลงาน
- 3) ด้านมุ่งเน้นเวลาทำงานสำเร็จทันการณ์ พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 4) ด้านที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการทำงาน อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Elmore Petersen and E. Grosvenor Plowman (1958) ที่ได้ให้แนวคิดว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

- 1) คุณภาพของงาน (Quality) งานที่ได้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ
- 2) ปริมาณงาน (Quantity) ทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
- 3) เวลา (Time) ใช้เวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม สะดวก รวดเร็ว โดยนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น
- 4) ค่าใช้จ่าย (Costs) มีการลงทุนน้อยแต่ได้กำไรมาก กล่าวคือสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งด้านเงิน คน วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลถูกกำหนดด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ (วรจิตร หนองแก, 2540)

1) ด้านลักษณะเฉพาะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติความรู้ความสามารถ ความชำนาญของแต่ละบุคคล เป็นต้น

2) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จเนื่องจากคนที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความพยายามความอดทนความตั้งใจ และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจต่ำ

3) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะเป็นขวัญและกำลังใจสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ได้แก่การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม การได้รับความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากตัวชี้วัดคือความประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เกิดความคุ้มค่าและงานมีคุณภาพในทุกขั้นตอนกระบวนการ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับปรุงองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่การปรับโครงสร้างองค์การให้การทำงานมีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจโดยมีสายการบังคับบัญชาในแนวราบ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ปรับองค์การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายในการประเมินไว้อย่างชัดเจน และการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพนั้นบุคลากรผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความพยายาม ความทุ่มเท จนงานนั้นบรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกรียงศักดิ์ เทพผดุง (2557) วิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระบบที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรม และ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่จะนำไปใช้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร โดยผู้วิจัยทำการศึกษา วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่มีอยู่ในประเทศไทย เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร แล้วนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันพิจารณาด้วยการประชุม Focus group เพื่อสรุปเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การทั้งในด้านองค์ประกอบที่

จำเป็นและรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยง ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในบริบทประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ปฏิบัติจริงในการพัฒนาองค์การ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถทำให้ระบบที่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทยมีองค์ประกอบ 8 ประการคือ การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิค ด้วยระบบที่เลี้ยง การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่นๆ เพิ่มเติม การส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต และการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ โดยจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานขององค์การรองรับคือ การส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี รูปแบบผู้นำองค์การที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการบริหารองค์การแบบเปิด ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมดังกล่าว มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เลี้ยงในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่เพียงแต่มีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนให้วัฒนธรรมที่เลี้ยงมีความยั่งยืนในองค์การที่แตกต่างกันพอสมควร

ทัศนีย์ ศรีจันทร์ (2556) วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ด้านระบบที่เลี้ยง ในมหาวิทยาลัยทักษิณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านระบบที่เลี้ยงในมหาวิทยาลัย และศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านระบบที่เลี้ยง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของระบบที่เลี้ยงสามารถมีได้ทั้งแบบเดี่ยว และแบบกลุ่ม วิธีการจับคู่ระหว่างที่เลี้ยงกับผู้ที่ได้รับการดูแล ควรมาจากคณะกรรมการหรือหัวหน้า ส่วนงาน หรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนด ลักษณะของระบบที่เลี้ยงความเป็นแบบทางการ มีระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน และมหาวิทยาลัยควรมีคู่มือระบบที่เลี้ยง โดยทักษะของที่เลี้ยงด้านการให้ คำปรึกษาแนะนำ ควรมีมากที่สุด และน้อยที่สุดคือ ทักษะด้านการฟัง, คุณลักษณะของที่เลี้ยง ด้าน เต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ควรมีมากที่สุด และน้อยที่สุดคือด้านการมีปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน, คุณลักษณะของผู้ที่ได้รับการดูแล ด้านการมีความพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตน ควรมี มากที่สุด และน้อยที่สุดคือสมรรถนะในการทำงานสูง

สุริศา ไชว์พันธุ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบที่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบที่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์สายงานหลักของสำนักงาน คณะกรรมการกฤษฎีกาผ่านองค์ประกอบ 7 ด้านดังนี้ 1) รูปแบบ

ระบบพี่เลี้ยงในภาพรวม 2) บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง 3) การคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ซึ่งจะอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ 5) การพัฒนาและฝึกอบรมพี่เลี้ยง 6) การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยง และ 7) การติดตามประเมินผลโดยศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ความสามารถ (2) ด้านทักษะในการทำงาน (3) ด้านนิสัยในการทำงาน (4) ด้านกระบวนการคิดแบบ LEGAL MILD ส่วนแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคคลากรที่บรรจุใหม่ และกลุ่มที่มีการเวียนเปลี่ยนงาน โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงมุ่งเน้นที่โอกาสพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าตัวเงิน

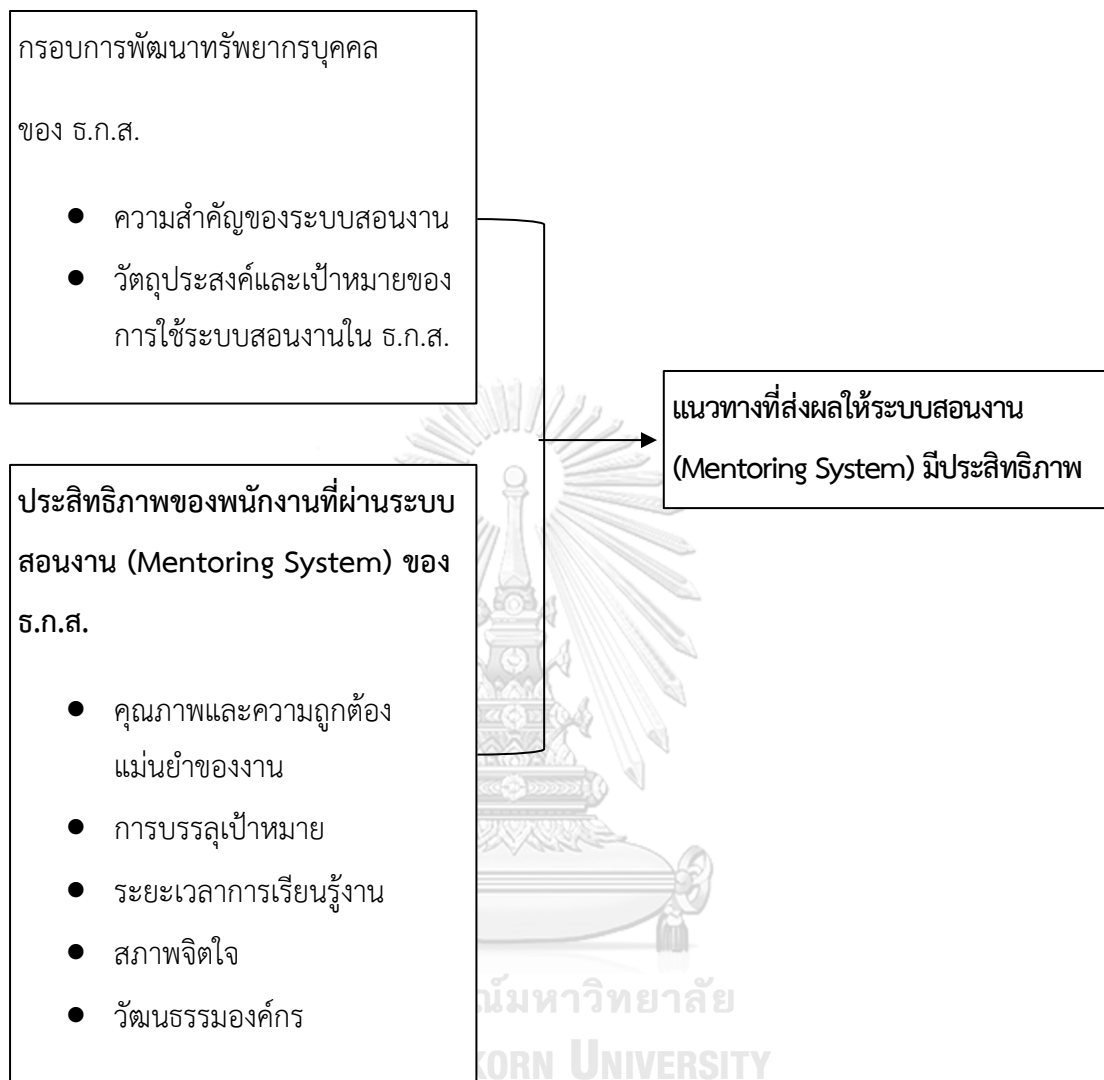
จิราภา สุรกิจบวร (2562) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษารณาคารออมสินภาค 2 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรออมสินภาค 2 ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธนาคารออมสินภาค 2 ด้านการสอนงานในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนดมากที่สุด รองลงมา คือ การสอนงานสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามและการสอนงานช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช (2561) ได้วิจัยเรื่อง พัฒนาการองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยง (มี้อาชีพ) ผลการวิจัยพบว่า ข้อดีขององค์กรที่มีพี่เลี้ยง คือ มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การสร้างการให้คำปรึกษาเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมไปถึงพฤติกรรมจากพนักงานระดับสูง ต่อมาคือการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ การมีพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากผู้นำอาวุโสสามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้ สุดท้ายคือการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีมากกว่าพนักงานอาวุโส ดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ได้

รัตนภรณ์ บุญนุช (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาและการฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของพนักงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านเวลา ด้านวิธีการ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะคติในการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษา และการสอนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานอยู่ในระดับสูงมาก มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีโครงการฝึกอบรมและโครงการสอนงานให้กับพนักงานและเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนมีโอกาสเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถในการทำงานมากขึ้นซึ่งส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น



## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาศึกษาแนวทางและความสำคัญของระบบสอนงาน (Mentoring System) ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยมีการวางแผนทางการศึกษาแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับนำไปใช้วิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ได้รับการสอนในระบบสอนงาน (Mentoring System) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยดำเนินการศึกษาหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาปรับใช้ให้เชื่อมโยงกับระบบสอนงาน (Mentoring System) และพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ที่เคยผ่านระบบสอนงาน ทั้งผู้สอน (Mentor) และ ผู้ถูกสอน (Mentee) ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆของผู้ทำวิจัย (enablesurvey, 2022)

#### 3.1.1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จำนวน 2 คน

- พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่จัดทำแผนการพัฒนาคูคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน

#### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เคยผ่านระบบสอนงาน ทั้งผู้สอน (Mentor) และ ผู้ถูกสอน (Mentee) จำนวน 10 คน

- ผู้สอนงาน (Mentor) จำนวน 5 คน
- ผู้ถูกสอนงาน (Mentee) จำนวน 5 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่นสูง เป็นการเปิดกว้าง และไม่เป็นทางการมากนัก ผู้สัมภาษณ์จะถามเรื่องใดก่อนหรือหลังก็ได้ รวมทั้งไม่จำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุกคนก็ได้ ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและสามารถปรับเปลี่ยนการซักถามให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนได้ (อรรวรรณ พังเพราะและรสาพร หม้อศรีใจ, 2560) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนี้ นิยมใช้กับการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งต้องการความยืดหยุ่นของข้อประเด็นคำถามเพื่อการเก็บข้อมูล ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมประเด็นศึกษาอย่างครบถ้วน ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางและความสำคัญของระบบสอนงาน (Mentoring System) โดยเป็นการสัมภาษณ์ คนละ 30 – 45 นาที จากคำถามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า และเป็นคำถามในรูปแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูลได้อย่างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นลักษณะวิจัยที่ศึกษาข้อเท็จจริงจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยศึกษาจากภาพรวมในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากความรู้สึก และความหมายที่มนุษย์ให้ความสำคัญต่อบริบทสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลานั้น ผู้วิจัยจึงเลือกการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1) การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การค้นคว้าจากหนังสือ เอกสารทางราชการ วารสารบทความวิชาการ งานวิจัย บันทึกลง คำสั่งของทางราชการ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกการสัมภาษณ์ (In-Dept Interview) ลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ประเด็นคำถามที่มีกรอบกว้าง ๆ หรือเป็นการใช้คำถามปลายเปิดในการซักถามโดยในชุดคำถามมีการกำหนดประเด็นและโครงสร้างของคำถามไว้ล่วงหน้า (สมชาย วรภิจเกษมสกุล, 2554) ซึ่งเป็นประเด็นคำถามที่เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบสอนงาน (Mentoring System) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ที่



เคยผ่านระบบสอนงาน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความครอบคลุม จากผู้ปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบสอนงานเพื่อสำรวจมุมมอง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้วิจัยสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมและเก็บข้อมูลตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดประมวลผล เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ ตามกรอบแนวคิดที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เป็นเทคนิคการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสาร โดยมุ่งเน้นการค้นหาข้อสรุปและการตีความเกี่ยวกับการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) จากเอกสารดังกล่าวประกอบกับเอกสารอื่น ๆ โดยอาจมีการแบ่งประเภทตามเนื้อหา ของเอกสาร แล้วเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารนั้นมิได้สนใจเพียงแค่ว่าข้อความที่ปรากฏในเอกสาร หากทว่าพยายามค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้นอีกด้วย (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2018) ซึ่งเป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ถอดเทปโดยสรุปในแต่ละประเด็นจำแนกเป็นกลุ่มก่อนจะนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากนั้นจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการศึกษา คัดแยกและจัดระเบียบข้อมูลที่ซ้ำกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำมาเรียบเรียงหาความเชื่อมโยงเพื่อให้เป็นข้อมูลการวิเคราะห์แนวทางและความสำคัญของระบบสอนงาน (Mentoring System) ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสิทธิผล ต่อไป

2) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำความเข้าใจระบบสอนงาน (Mentoring System) ว่ามีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมด และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเป็นแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์” ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) คือ พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จำนวน 2 คน กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เคยผ่านระบบสอนงาน ทั้งผู้สอน (Mentor) จำนวน 5 คน และ ผู้ถูกสอน (Mentee) จำนวน 5 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ได้รับการสอนในระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ (Mentoring System) ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 แนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงาน

#### 4.1. แนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

##### 4.1.1 การให้ความสำคัญกับระบบสอนงาน

จากการสัมภาษณ์ พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (BAAC Learning & Development Model) โดยใช้ระบบสอนงาน (Mentoring System) เป็นหนึ่งในแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคล พบว่าแนวทาง ที่มีผลทำให้ระบบสอนงานช่วยลดช่องว่างและช่วยเติมเต็มประสิทธิภาพการทำงานได้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับระบบสอนงานในองค์กร และการถูกยอมรับ องค์กรต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกันอย่างชัดเจนว่า โครงการที่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ต้องการในองค์กรผลประโยชน์ของโครงการที่เลี้ยงควรจะได้รับ การเสนอเป็นจุดเด่น ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับอาวุโสเพราะไม่เพียงแต่เรื่องเงินทุนสนับสนุนแต่ยังสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าจะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาทางอาชีพของคนในองค์กรอีกด้วย

“...ผู้ที่มีส่วนร่วมกับระบบสอนงานต้องมองเห็น ความสำคัญของระบบสอนงานเพราะจะได้รับการ ทูมเททั้งเวลาและงบประมาณ เพราะมองว่า ตำแหน่งนี้มีความสำคัญและส่งผลกับองค์กรเยอะ การวางแผนแม่บทเรื่องการพัฒนาคนแล้วเอาไป เขียนแผนโครงการ การลงทุนกับระบบสอนงาน ทุกอย่างมีผลหมด ยิ่งมองว่าสำคัญ สร้าง ผลประโยชน์ได้ยิ่งต้องให้ความสำคัญ”

พนักงาน HRD คนที่ 1

“...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญ อยู่แล้วในองค์กร ต้องใส่ใจ ผู้บริหารจะมีส่วนร่วม ในการกำหนดรูปแบบและแผนการดำเนิน โครงการอยู่ตลอด ตัวคนที่อยู่ในระบบนี้เองทั้ง พี่ เลี้ยง น้องเลี้ยง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่าง ผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เพราะระบบสอนงานส่งผลโดยตรงกับ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่หลักๆในองค์กร เหล่านี้”

พนักงาน HRD คนที่ 2

#### 4.1.2 คุณลักษณะของพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน

ต่อมาจะเป็นเรื่องคุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสม พี่เลี้ยงต้องมีความเสียสละและ ยินดีที่จะดูแลน้องเลี้ยง เพราะหากไม่เต็มใจตั้งแต่ต้นแล้วก็จะทำให้ไม่เต็มที่ในการดูแลและสอนงานอีก ด้วย ท้ายที่สุดแล้วอาจจะไม่ได้ส่งผลดีเลย ส่วนการตัดสินใจว่าใครจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่ เลี้ยง ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยอำเภอก็ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการกำหนดพี่เลี้ยงที่มีความ

เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หากคัดเลือกพี่เลี้ยงที่ไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากจะเป็นพี่เลี้ยงที่ดีที่สุด ในความเป็นจริงพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่คนที่มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ที่ดีในองค์กร ในทุกฝ่ายงาน และในทุกฟังก์ชันการทำงาน

“...ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมองเห็นพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนคือหัวหน้างาน หรือหัวหน้าหน่วยอำเภอ ส่วนกลางจะให้คนที่สาขาเป็นคนเลือกพี่เลี้ยงให้น้องเลี้ยงเอง เลือกคนที่ดูแลและให้คำแนะนำผู้อื่นได้ รู้จักเอาใจใส่ผู้อื่น และมีเข้าใจและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ”

พนักงาน HRD คนที่ 1

“...การเลือกพี่เลี้ยงต้องดูหลายอย่าง ไม่ใช่แค่เลือกคนที่ทำงานเก่งอย่างเดียว ต้องดูทัศนคติพื้นฐานด้วย จะทำให้จับคู่ได้อย่าง บางครั้งพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาได้ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของน้องเลี้ยงด้วย ลดความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งส่วนตัวได้”

พนักงาน HRD คนที่ 2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.1.3 การฝึกอบรมพี่เลี้ยง

จ.ก.ส. มีการจัดอบรมหลักสูตรการเตรียมความพร้อมการเป็นพี่เลี้ยง Good Mentoring โดยการจัดอบรมพี่เลี้ยงก่อนรับดูแลน้องเลี้ยง จะทำให้พี่เลี้ยงตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการสอนงานและปรับพฤติกรรมและทัศนคติการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีอีกด้วย การเป็นพี่เลี้ยงถือเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่้องเลี้ยง

“...พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นพี่เลี้ยง จะเข้ารับการอบรมเตรียมความพร้อม เรื่องของจิตวิทยาในการสอนงาน การเป็น Good Mentoring เป็นโครงการพัฒนาพี่เลี้ยงให้พี่เลี้ยง

ทราบถึงเช่นว่า สิ่งที่มีที่เลี้ยงต้องรู้ก่อนจะไปสอน  
งานน้อง ปรับพฤติกรรมและทัศนคติการเป็นพี่  
เลี้ยงที่ดีอีกด้วย”

พนักงาน HRD คนที่ 1

พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้เสริมอีกว่า การเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงให้มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจทั้งในเรื่องหน้าที่การทำงานและบทบาทพี่เลี้ยงก็มีความสำคัญ เนื่องจากส่งผลโดยตรงกับคุณภาพของงานและสภาพจิตใจน้องเลี้ยงที่ต้องดูแล

“อีกแนวทางที่สำคัญคือการเตรียมพร้อมพี่เลี้ยงให้พร้อม ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องไปสอน และความรู้ความเข้าใจในบทบาทพี่เลี้ยง เพราะช่วยทำให้พี่เลี้ยงสามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับน้องเลี้ยงได้ โดยการให้คำปรึกษาดูแล ทั้งความรู้ความสามารถ และการดำเนินชีวิต คอยดูแลในช่วงเวลาที่น้องเลี้ยงต้องการความช่วยเหลือจากพี่เลี้ยงที่ไม่ใช่หัวหน้างานโดยตรง”

พนักงาน HRD คนที่ 1

#### 4.1.4 การติดตามและประเมินผลระบบสอนงาน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า หลังจากเสร็จสิ้นระบบสอนงานซึ่งมีระยะเวลา 3 เดือน จะมีการติดตามและประเมินผลระบบสอนงานทุกครั้ง โดยมีทั้งจากหน่วยงานภายในองค์กร เช่น ฝ่ายตรวจสอบ ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง ส่วนหน่วยงานภายนอกจะรวมไปถึงลูกค้าด้วย ซึ่งถือเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใหม่ ตลอดจนระบบสอนงานไปในตัวและประเมินผลได้ว่าระบบสอนงานมีความสำคัญและประโยชน์ต่อพนักงานใหม่และองค์กรมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงข้อควรปรับปรุงที่จะต้องนำไปพิจารณาในการจัดทำระบบสอนงานครั้งต่อไป

“มีการประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
ภายในก็มีการเก็บรวบรวมเรื่องของความพึงพอใจ

ของทั้งพนักงาน พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชา โดยที่มีโครงการต่อเนื่องก็คือ รุ่นแรกเนียทำเป็นดูแลน้องแบบภาพใหญ่ ประเมินเป็นภาพใหญ่ ผลงานองค์กรดีขึ้นหรือแย่ลงอย่างไร หลังจากนั้นก็ไปโฟกัสภาพเล็กลง แยกเรื่องของพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง ประเมินรายบทบาท รับฟังข้อเสนอแนะทั้งคู่ เราก็เอาปรับต่อให้มันดีขึ้น”

พนักงาน HRD คนที่ 1

“การติดตามและประเมินโครงการจะทำให้รู้ว่าผลลัพธ์มันคุ้มกับที่ลงทุน ลงเวลาไปมั้ย ต้องเก็บ feedback จากคนที่เกี่ยวข้องจริง จะได้ว่ามันดีหรือไม่ดีตรงไหน อย่างไร เอาข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับระบบสอนงานต่อ”

พนักงาน HRD คนที่ 2

## 4.2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงาน

### 4.2.1 คุณภาพและความถูกต้องแม่นยำของการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เคยผ่านระบบสอนงาน ผู้ถูกสอนงานหรือน้องเลี้ยง (Mentee) พบว่าเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างก่อนและหลังเข้าร่วมระบบสอนงาน ส่งผลต่อคุณภาพและความถูกต้องแม่นยำของการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ เนื่องจากการเรียนรู้งานโดนการลงมือปฏิบัติจริงโดยมีผู้สอนหรือพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่าใกล้ชิดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานพนักงานใหม่มีคุณภาพและถูกต้องแม่นยำมากขึ้นเนื่องจากการสอดส่องดูแลการทำงาน เพื่อคอยตรวจสอบข้อผิดพลาดกันและกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหา มีแบบแผนในการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานเป็นระบบระเบียบ และมีบรรทัดฐานที่ชัดเจนรักษามาตรฐานขององค์กรได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดระบบระเบียบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ไม่เสียเวลาในการลองผิดลองถูก ซึ่งบางครั้งอาจสร้างผลลัพธ์ที่แย่ หากให้บุคลากรใหม่เกิดการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง และลดโอกาสในการเกิดความเสียหายในการทำงาน เพราะมีผู้มีประสบการณ์คอยดูแลอยู่ และไม่ปล่อยปะละเลยให้ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ทำอะไรโดยความไม่รู้ ที่อาจเกิดความเสียหายต่อความเสียหาย

“รู้สึกว่าคุณเองทำงานได้ถูกต้องขึ้น มีคุณภาพ ลดข้อผิดพลาดไปเยอะ บางครั้งคุณภาพมันเป็นเรื่องของทริคด้วย ยกตัวอย่างเรื่องการวางแผนตามหนี้ ต้องวิเคราะห์ว่าตามยังไงใช้เวลาน้อยที่สุด แต่ลดหนี้ค้างได้เยอะที่สุด พี่เลี้ยงจะคอยสอน คอยบอกตรงนี้เลย ถ้าไม่มีพี่เลี้ยงก็คงตามที่ละราย วางแผนไม่ค่อยเป็นด้วย”

น้องเลี้ยง คนที่

“พี่เลี้ยงมีผลมากๆ ช่วงที่ยังไม่ค่อยเข้าใจงาน ต้องอาศัยพี่เลี้ยงเป็นหลัก เค้าวางก็ทำตาม ลักษณะของพี่เลี้ยงจะมีผลกับน้องเลี้ยงมาก เพราะน้องเลี้ยงจะได้สไตล์การทำงานมาจากพี่เลี้ยงเลย ถ้าได้พี่เลี้ยงสอนงานละเอียด เก่งเรื่องเอกสารด้วย เค้าย่สอนให้ใช้คีย์ๆก่อนส่งงาน ลดข้อผิดพลาดไปได้เยอะ ก็เลยติดนิสัยมาจนถึงตอนนี้”

น้องเลี้ยง คนที่ 2

“เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบงานตัวเองได้ภายใน 3 เดือน พี่เลี้ยงคอยตรวจงานทำให้ลดข้อผิดพลาดได้เยอะ”

น้องเลี้ยง คนที่ 3

“พี่เลี้ยงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้และความผิดพลาดที่เคยเจอมา เราก็เรียนรู้จากตรงนั้น จะได้ไม่ทำผิดพลาด”

น้องเลี้ยง คนที่ 4

ในส่วนของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงที่เป็นผู้ดูแลและให้ความรู้น้องเลี้ยงมาตลอดระยะเวลา 3 เดือนได้ให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่า การที่น้องเลี้ยงได้รับการสอนงานจากพี่

เลี้ยงส่งผลต่อด้านคุณภาพงานในเรื่องของการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานให้ทันกับระยะเวลาที่มี พี่เลี้ยงจะเป็นคนบอกวิธีการที่นอกเหนือจากคู่มือและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ และลักษณะนิสัยของ พี่เลี้ยงจะส่งผลต่อการทำงานของน้องเลี้ยงอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น หากพี่เลี้ยงเป็นคนที่ทำงาน เอกสารละเอียด น้องเลี้ยงก็จะได้รับการถ่ายทอดลักษณะนิสัยนี้ไปด้วย ส่วนเรื่องความถูกต้องแม่นยำ ของงาน พี่เลี้ยงจะเป็นคนตรวจทานงานของน้องเลี้ยงก่อนส่งเสมอ ทำให้ชี้ให้เห็นจุดผิดพลาด พร้อม บอกวิธีการแก้ไข หากน้องเลี้ยงผิดตรงจุดไหนซ้ำๆ ก็เป็นหน้าที่พี่เลี้ยงที่จะคอยชี้แนะการทำงานที่ถูก และคอยบอกข้อผิดพลาดให้น้องเลี้ยงอยู่เสมอ



“พี่เลี้ยงสอนน้องยังไง น้องก็เป็นแบบนั้น เพราะ น้องจะใหม่กับงานมาก วิธีคิด mindset การ ทำงาน จะได้จากพี่เลี้ยงไปเต็มๆ เวลาออกพื้นที่ ในคู่มือปฏิบัติราชการเค้าไม่มาบอกหรือว่า การ ออกพื้นที่ติดตามหนี้ ถ้าพื้นที่นี้เป็นแบบนี้จะทำ ยังไง ติดตามหนี้ยังไง ก็พี่เลี้ยงนี่แหละเป็นคนสอน วิธี ไม่มีพี่เลี้ยงก็จะยากเพราะ ไปเรียนรู้อะไรเองหมด”

พี่เลี้ยง คนที่ 1

“เป็นคนทำงานละเอียดก็จะสอนน้องให้ตรวจงาน ให้ละเอียดก่อนส่ง ลดข้อผิดพลาด ลดเวลาที่ต้อง มาตามแก้ไขงานได้เยอะ”

พี่เลี้ยง คนที่ 2

“พี่เลี้ยงจะเห็นการทำงานของน้องทั้งหมด ตรงไหนผิด ตรงไหนถูก เรามีหน้าที่คอยชี้ให้เห็น ว่าผิดตรงไหน ที่ถูกคืออะไร”

พี่เลี้ยง คนที่ 4

“เคยได้น้องเลี้ยงที่ไม่ค่อยชอบรูปแบบงาน ลักษณะนี้ ก็เลยเข้าใจงานช้า ทำงานผิดบ่อย เราก็



ต้องคอยชี้จุดให้เห็นว่าตรงไหนที่ผิดบ่อย วิธีแก้คือ  
อะไร นื่องก็ทำงานดีขึ้นแต่ต้องใช้เวลาหน่อย”

พีเลียง คนที่ 5

#### 4.2.2 การบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในส่วนของการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบรรลุ KPI หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงกันได้ ออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลขที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ในด้านนี้พีเลียงจะต้องมีทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลที่ตี ต้องทำให้นื่องเลียงทราบถึงหน้าที่และขอบเขต ปริมาณงานที่ต้องทำ บอกถึงผลดีหากสามารถบรรลุเป้าหมายและผลเสียหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พีเลียงจะต้องใช้ภาษาที่ทำให้เข้าใจง่ายเหมาะสม ไม่กดดันจนเกินไป ทักษะการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างกำลังใจและลดความกดดันได้

“ตอนบรรลุครั้งแรกตรงกับช่วงที่งานกำลังเข้มข้น ต้องทำงานแข่งกับเวลาพอดี พีเลียงก็กระตุ้นบ่อยว่าให้ทำตามเป้าที่ตั้งไว้ให้ได้ ค่อยๆทำไป ถ้าไม่มีพีเลียงมาบอกก็จะไม่เข้าใจว่าทำไมต้องทำให้ได้ตามเป้า ผลดี-ผลเสียที่ตามมามีอะไรบ้าง ส่วนนี้พีเลียงจะบอกให้นื่องเลียงอย่างเราเข้าใจ เห็นภาพชัดขึ้น”

นื่องเลียงคนที่ 2

“พีเลียงจะบอกเป้าหมายว่าเราควรทำอะไร ควรได้เท่าไร สอนวิธีคำนวณเป้าหมาย เอา KPI ที่หัวหน้าตั้งมาคิดเป็นจำนวนยอดเงินที่เราต้องทำให้ได้ตามเป้า แต่จะไม่ได้พูดเรื่องต้องได้อันดับที่เท่าไรในสาขา ไม่ได้กดดันว่าต้องเป็นที่หนึ่ง แต่จะบอกให้เข้าใจว่าหน้าที่เราต้องทำอะไร ทำเท่าไรถึงจะสำเร็จตามเป้า พูดให้กำลังใจแต่ไม่ได้กดดัน

ว่าต้องทำให้ได้ ส่วนหนึ่งเพราะเรายังใหม่กับงานอยู่”

น้องเลี้ยงคนที่ 4

“หน้าที่ในตอนแรก คือ บอกเป้าหมาย ว่าอะไรต้องทำ อะไรไม่ต้องทำ ต้องจัดลำดับความสำคัญงานให้ ได้ตามเป้าหรือไม่ได้ตามเป้าต้องให้หัวหน้าดูต่อไป นี่คือความแตกต่างของพี่เลี้ยงกับหัวหน้า แต่เราต้องบอกว่าควรทำเท่าไร ให้กำลังใจมากกว่าพูดกดดัน พี่เลี้ยงเลยมีผลทำให้น้องเลี้ยงเห็นชัดขึ้นว่าเป้าหมายในแต่ละครั้งที่ได้รับมอบหมายมาคืออะไร ต้องทำเท่าไร ทำยังไง ถ้าทำไม่ได้อะไรจะตามมาบ้าง”

พี่เลี้ยง คนที่ 3

อีกด้านหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบรรลุเป้าหมาย คือการสื่อสารให้น้องเลี้ยงเข้าใจถึงเส้นทาง Career Path คือเส้นทางอาชีพซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางในโลกการทำงาน หรือการเติบโตในสายอาชีพทั้งในและนอกองค์กร การมี Career Path ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตัวเองชัดเจนขึ้น รวมไปถึงวิธีการไปถึงเป้าหมายนั้น ๆ พี่เลี้ยงจะสนับสนุนให้น้องเลี้ยงทุกคนออกแบบ Career Path ของตัวเอง

“อยากรู้ step การเติบโตในองค์กร พี่เลี้ยงจะให้คำปรึกษา ช่วยวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนว่าต้องทำยังไงถึงจะไปให้ถึงจุดนั้น”

น้องเลี้ยงคนที่ 1

“รู้สึกว่าเป็นคนทะเลาะทะเลาะ อยากเข้าใจ การเลื่อนตำแหน่ง การได้ขึ้นเงินเดือน พี่เลี้ยงให้ข้อมูลครบทุกอย่าง เรามีข้อมูลไปตัดสินใจกับงานตัวเองต่อ”

น้องเลี้ยงคนที่ 3

“พี่เลี้ยงทำให้เห็นเป้าหมายตัวเองชัดเจน ในอนาคตอยากเห็นตัวไปยืนอยู่ตรงจุดไหนขององค์กร”

น้องเลี้ยงคนที่ 5

“Career path ก็สำคัญ ถือว่าเป็นเป้าหมายการทำงานรูปแบบหนึ่ง ต้องทำให้น้องเลี้ยงเห็นเส้นทางหน้าที่การงานด้วย เป็นการช่วยเหลือและสร้างประสบการณ์ในการวางแผนอนาคตตัวเองว่าอยากเห็นตัวเองไปในทิศทางไหน”

พี่เลี้ยง คนที่ 5

#### 4.2.3 ระยะเวลาการเรียนรู้การปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การมีพี่เลี้ยงสามารถเร่งกระบวนการเรียนรู้ของน้องเลี้ยงในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม วิธีหนึ่งที่ดีมากคือการให้ผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อนทำหน้าที่แบ่งปันประสบการณ์ที่มีคุณค่าเหล่านั้นให้แก่พนักงานใหม่ ด้วยตำแหน่งงานและระยะเวลาที่อยู่ในช่วงเวลาเดียวกัน ความรู้ที่ได้รับจากพี่เลี้ยงจะช่วยเร่งการเรียนรู้ โดยสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

“ต้องเร่งทำเป้า จะไม่มีเวลาอ่านหนังสือเอง พี่เลี้ยงจะคอยบอกว่าต้องทำอะไร เริ่มยังไงบ้าง ยิ่งบางอย่างที่หาอ่านไม่ได้ เช่น ทริคการคุยกับลูกค้า การหาคอนเนคชั่นจากลูกค้า พี่เลี้ยงจะเข้ามาช่วยเหลือ ไม่ต้องไปเริ่มนับหนึ่งใหม่”

น้องเลี้ยงคนที่ 1

“ถ้าไปเริ่มเรียนรู้เองจะใช้เวลาเยอะ สามเดือน

อาจจะไม่ได้อะไรเลย เพราะ ธ.ก.ส. ไม่ใช่ธนาคาร  
ทั่วไปที่จะโทรติดต่อลูกค้าได้ง่ายๆ ต้องวิเคราะห์  
สภาพลูกค้าแล้วไปวางแผนว่าจะติดต่อทางไหนได้  
บ้าง”

น้องเลี้ยงคนที่ 2

“วิธีการพูดคุยกับลูกค้าก็ต้องเรียนรู้เอาจากพี่  
เลี้ยง คู่มือกับหนังสือไม่มีสอน เน้นจำและดูจากพี่  
เลี้ยงจะเร็วที่สุด”

น้องเลี้ยงคนที่ 3

“ระเบียบวิธีปฏิบัติ ถ้าอ่านเองตอนเริ่มทำงาน  
ใหม่ๆไม่ค่อยเข้าใจ เพราะมันใช้ภาษากฎหมาย พี่  
เลี้ยงก็มาช่วยย่อย คำไหนไม่เข้าใจก็ให้เขาดู ถ้า  
อ่านเอง ทำความเข้าใจเอง ใช้เวลาเยอะมาก”

น้องเลี้ยงคนที่ 4

“หน้าที่เราคือสอนน้องให้เข้าใจงานทั้งหมดภายใน  
ระยะเวลา 3 เดือน ใช้ความรู้ที่ได้จาก  
ประสบการณ์ทำงานที่เราเคยเป็นน้องเลี้ยงมา  
เพื่อให้รู้ว่าต้องถ่ายถอดยังไงให้น้องเข้าใจเร็วที่สุด  
กับความรู้ที่ได้จากการไปอบรมผสมๆกันไป”

พี่เลี้ยงคนที่ 1

“คู่มือธนาคาร ระเบียบวิธีปฏิบัติ ถ้าอ่านเองตอน  
เริ่มทำงานใหม่ๆไม่ค่อยเข้าใจ เพราะมันใช้ภาษา  
กฎหมาย เราเคยผ่านมาแล้วเลยรู้ว่าตรงไหนมันใช้  
เวลานาน ก็จะใช้เวลาตรงนั้นเยอะ สอนเยอะกว่า  
จุดอื่น”

พี่เลี้ยงคนที่ 3

“น้องเลี้ยงบางคนเข้ามาทำงานช่วงที่เป็นเดือน

due date ต้องเร่งทำเป่า จะไม่มีเวลาอ่านหนังสือเอง พี่เลี้ยงจะคอยบอกว่าต้องทำอะไร เริ่มยังไงบ้าง ยิ่งบางอย่างที่หาอ่านไม่ได้ เช่น ทรिकการคุยกับลูกค้า การหาคอนเนคชั่นจากลูกค้า พี่เลี้ยงจะเข้ามาช่วยเหลือ”

พี่เลี้ยงคนที่ 4

“ต้องทำให้น้องเลี้ยงเห็นภาพรวมการทำงาน แล้วค่อยลงดีเทล น้องจะเข้าใจงานเร็วขึ้น”

พี่เลี้ยงคนที่ 5

#### 4.2.4 สภาพจิตใจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า พบว่าพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยส่งเสริมสภาพจิตใจของพนักงานใหม่ เนื่องจากพี่เลี้ยงจะรับฟังและเอาใจใส่น้องเลี้ยง รับฟังและเปิดใจ และที่สำคัญเปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนเสนอแนะสิ่งต่างๆ ส่งเสริมให้กำลังใจในทิศทางที่เหมาะสม และในสถานการณ์ตลอดจนช่วงเวลาที่ถูกต้องด้วย เวลานั้นน้องเลี้ยงเจอปัญหาหรือท้อกับสิ่งใดๆ ไม่ว่าจะทำงานผิดพลาด บกพร่อง หรือตกหล่น พี่เลี้ยงจะไม่ตำหนิว่ากล่าว ไม่โยนความผิดหรือผลกระทบให้น้องเลี้ยงเพียงอย่างเดียว แต่จะเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสด้วยการชี้ให้เห็นปัญหา ข้อบกพร่อง เพื่อแนะวิธีแก้ไข หรือการปฏิบัติที่ถูกต้อง ตลอดจนส่งเสริมกำลังใจในการต่อสู้กับอุปสรรค และให้กำลังใจในการทำงานต่อไป

“รู้สึกว่พี่เลี้ยงไม่ได้ให้คำปรึกษาแค่เรื่องงาน แต่ให้คำปรึกษาเรื่องส่วนตัวได้ มีความอบอุ่น ยิ่งน้องเลี้ยงมาบรรจุอยู่ห่างบ้านไกลบ้าน พอมีพี่เลี้ยงก็รู้สึกโดดเดี่ยว”

น้องเลี้ยงคนที่ 1

“กอดตัวเองด้วยถ้าทำไม่ถึงเป้าหมายที่หัวหน้า  
พี่เลี้ยงก็มาคุย เค้าจะสังเกตน้องอยู่ตลอดว่าเรา  
เป็นไงบ้าง โอเคมั๊ย ไหวมั๊ย พูดให้กำลังใจ ไม่ให้  
กอดตัวเองมากเกินไป”

น้องเลี้ยงคนที่ 2

“มีคนให้ปรึกษาเรื่องอื่นนอกจากเรื่องงานก็ดี  
เหมือนมีเพื่อนที่โตกว่าเรา บางครั้งทำให้เรามั่นใจ  
ขึ้นเวลาทำอะไรใหม่ๆ”

น้องเลี้ยงคนที่ 4

“วัตถุประสงค์ของระบบสอนงานมีไว้เพื่ออะไรบ้าง  
หลักๆ คือ up skill พนักงานใหม่และสร้าง  
ประสบการณ์ที่ดีตลอดระยะเวลา 3 เดือน พี่เลี้ยง  
จะต้องดูแลเรื่องการทำงาน สอนงานน้อง เรื่อง  
อื่นๆก็เป็นทีปรึกษาให้ด้วย”

พี่เลี้ยงเลี้ยงคนที่ 2

“น้องบางคนมาบรรจุไกลบ้าน เช่น คนใต้ มา  
บรรจุที่ภาคอีสาน ก็ารู้สึกตัวคนเดียว เราก็เป็น  
ทั้งเพื่อนร่วมงาน เพื่อนนอกเวลางาน”

พี่เลี้ยงคนที่ 3

#### 4.2.5 ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า พี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความผูกพันและความเข้าใจใน  
ตัววัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยจะสื่อสารให้น้องเลี้ยงเข้าใจตั้งแต่ประวัติองค์กร ลักษณะธุรกิจ  
โครงสร้างการบริหารภายในองค์กร ลำดับชั้นบังคับบัญชา ไปจนถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน  
ช่วยขัดเกลาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพใน  
การทำงานอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยเฉพาะการกำหนดวิธีการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นไปตาม

ทิศทางเดียวกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ไม่รู้ทั้งหมด พี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญที่ถ่ายทอดความเป็นองค์กรให้กับน้องเลี้ยงได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากแผนการสอนงาน

“พี่เลี้ยงพูดเป็นอย่างแรกๆเลยเรื่องการเข้าใจ  
วัฒนธรรมองค์กร ทำให้เราใช้ชีวิตและปรับตัวให้  
เข้ากับที่ทำงานง่ายขึ้น”

น้องเลี้ยงคนที่ 1

“ธ.ก.ส. มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวมาก พี่  
เลี้ยงจะคอยบอกให้เข้าใจความสัมพันธ์ในที่ทำงาน  
และสร้างคอนเนกชันให้ สอนว่าเวลาจะติดต่องาน  
ต้องเริ่มอย่างไร ไปจนถึงต้องทำความเข้าใจกับ  
วัฒนธรรมท้องถิ่นที่เราต้องทำงานด้วย”

น้องเลี้ยงคนที่ 3

“เข้ามาใหม่ ไม่รู้จักเพื่อนร่วมงานเลย พี่เลี้ยงเป็น  
คนเชื่อมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้”

น้องเลี้ยงคนที่ 4

“ความรู้สึกเหมือนโดนพี่เลี้ยงขัดเกลาให้มีความ  
ผูกพันกับองค์กร เพราะระบบสอนสร้างความ  
ประทับใจให้ เลยประทับใจองค์กร”

น้องเลี้ยงคนที่ 5

“รูปแบบการทำงานหลายๆอย่างใน ธ.ก.ส. มัน  
เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร ต้องเรียนรู้จากคนมี  
ประสบการณ์ เป็นหน้าที่ของพี่เลี้ยงต้องเป็นคอย  
เล่า คอยสอนอยู่เรื่อยๆ”

พี่เลี้ยงคนที่ 1

“เรื่องที่พูดถึงตั้งแต่ช่วงแรกๆ เป็นเรื่องกลยุทธ์  
ค่านิยม วิสัยทัศน์ ขององค์กร เพราะอยากให้  
เข้าใจก่อนว่าองค์กรเป็นยังไง เห็นภาพองค์ไป  
ในทางทิศเดียวกัน”

พี่เลี้ยงคนที่ 3





## บทที่ 5

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ในปัจจุบัน กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานเพื่อหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความสามารถในการรับมือกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ องค์กรจึงต้องมีการวางแผน และกำหนดทิศทาง ความคาดหวังต่อพนักงานในองค์กรว่าอยากให้เป็นไปในรูปแบบไหน อย่างไร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธ.ก.ส. เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร มีหน้าที่สร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่เกษตรกร ควบคู่ไปกับการพัฒนาเกษตรกรและชุมชน เพื่อให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และเนื่องจาก ธ.ก.ส. เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง จึงมีบทบาทเพิ่มเติมในการสนับสนุนนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นนโยบายสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร , 2565)

ในแต่ละปี ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน (Gap Analysis) ของพนักงานใหม่ เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) หรือข้อบกพร่องที่มีอยู่ของพนักงานใหม่ แล้วนำมาพิจารณาว่าพนักงานยังขาดจุดไหนบ้าง เพื่อหาวิธีเติมเต็มนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น โดยต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อมาวิเคราะห์หาแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน การลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน การปรับตัวให้เข้ากับการทำงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ โดยมีความท้าทายเรื่องกรอบเวลาที่ต้องเร่งให้พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานและทำงานได้อย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาอันสั้น ทำให้มีการนำระบบสอนงาน (Mentoring) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงนำไปสู่การศึกษา เรื่อง แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ได้รับการสอนในระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ (Mentoring System) ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยเริ่มศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ในเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับระบบสอนงาน

(Mentoring System) ปัจจัยที่ทำให้ระบบสอนงานประสบความสำเร็จ คุณสมบัติของพี่เลี้ยง ข้อมูล ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ในส่วนของทิศทางและนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อมุ่งค้นหาลักษณะเฉพาะและ มุมมองในเรื่องแนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring System) มีประสิทธิภาพ จึงเลือก ศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ มีส่วนร่วมในการจัดทำระบบสอนงาน และพนักงานพัฒนาธุรกิจที่เคยผ่านระบบสอนงาน ทั้งใน บทบาทผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง และผู้ถูกสอนงานหรือน้องเลี้ยง และจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อให้สามารถตีความและวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้รับมาอย่าง ถูกต้อง ชัดเจน โดยผู้ทำการวิจัยได้นำเสนอผลสรุปและอภิปรายแนวทางที่ทำให้ระบบสอนงานมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้

### 5.1.1 แนวทางที่ทำให้ระบบสอนงาน ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

#### 5.1.1.1 การให้ความสำคัญกับระบบสอนงาน

การให้ความสำคัญกับระบบสอนงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ระบบสอนงาน ประสบความสำเร็จในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากเป็น ผู้กำหนดความคาดหวังและสิ่งที่ต้องการเห็นของพนักงานในองค์กรของตน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามามี ส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การวางแผนและการใช้งบประมาณในการจัดทำระบบสอนงาน อีกทั้งยัง ต้องการการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่จะทำประโยชน์ให้องค์กร จากข้อมูลที่ได้รับ พบว่า ธ.ก.ส. จะมีการรับ พนักงานใหม่ตำแหน่งนี้ทุกปี ปีละหลายร้อยอัตรา เมื่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ทำการประเมิน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Gap Anaysis) เพื่อทำการวิเคราะห์ช่องว่างของพนักงาน นอกเหนือจากเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ต้องได้รับการเติมเต็ม ความท้าทายที่สำคัญ สำหรับพนักงานพัฒนาธุรกิจคือปัจจัยด้านเวลา เพราะมีเรื่องกำหนดการชำระหนี้ของลูกค้าเข้ามา เกี่ยวข้อง องค์กรจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้มีการเตรียมบุคลากรให้มีความ พร้อมด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เพียงพอในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รองรับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพการ แข่งขันที่ต้องก้าวสู่สากล โดยใช้ BAAC Learning & Development Model หรือกระบวนการ ดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแผนแม่บท และใช้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนาคน 70:20:10 (70:20:10 Model for Learning and Development) โดย โดยใช้ระบบสอนงาน

(Mentoring System) เป็นหนึ่งในแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคล อยู่ในสัดส่วนที่ 20 และให้ผู้บริหารที่ดูแลฝ่ายพัฒนาศักยภาพบุคคลได้มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบสอนงาน ตั้งแต่รูปแบบระยะเวลา และการติดตามประเมินผลหลังจบระบบสอนงาน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มองเห็นภาพรวมขององค์กรและสามารถกำหนดทิศทางว่าต้องการเห็นองค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางไหน การบ่มเพาะและพัฒนาพนักงานจึงเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารนำองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อีกทั้งองค์กรยังมีการสื่อสารและทำให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจชัดเจนไปในทิศทางเดียวกันของความสำเร็จของระบบสอนงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจ เนื่องจากพนักงานตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในดำเนินภารกิจหลักขององค์กร จึงต้องให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับระบบสอนงานนี้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Meyer & Fourie ที่มองว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ระบบที่เลี้ยงประสบความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญและการยอมรับในองค์กร ไม่เพียงแต่เฉพาะทรัพยากรด้านเงินแต่การมองว่าประโยชน์ของระบบสอนงานมีความสำคัญจนควรถูกยกย่องขึ้นมาเป็นจุดเด่นในองค์กรเช่นกัน (Fourie, 2004)

กล่าวโดยสรุปคือ หากพนักงานใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่วางกรอบไว้ ผลเสียจะเกิดขึ้นกับทั้งองค์กรไม่ใช่แค่ตัวพนักงานเพียงอย่างเดียว ระบบสอนงานซึ่งถูกวางแผนและออกแบบร่วมกับผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการช่วยเหลือให้พนักงานพัฒนาธุรกิจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กรพร้อมทำงานเร็วที่สุด มีความรู้ ประสบการณ์ ที่ปรึกษา และได้พัฒนาตนเอง รวมทั้งมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น และผลที่ได้รับสุดท้ายก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักองค์กรเนื่องจากได้รับความช่วยเหลือ ดูแล การสอนงาน การให้การสนับสนุน ทั้งการมีความรู้สึกไว้วางใจ และเป็นมิตรกับที่เลี้ยง หรือผู้สอนงาน ตลอดจนหากมีข้อผิดพลาด ก็ถือว่าเป็นข้อผิดพลาดร่วมกัน และช่วยกันแก้ไข อีกผลประโยชน์ทางอ้อมที่ได้รับคือ ที่เลี้ยงได้รับการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ใช้แนวทางตรงข้ามได้ในยุค 2000 ด้วยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัลแอปพลิเคชันอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดียในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มากกว่าพนักงานอาวุโส (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ, 2023) ดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ในปัจจุบันได้

#### 5.1.1.2 คุณลักษณะของที่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน

คุณลักษณะของที่เลี้ยงมีส่วนทำให้ระบบสอนงานประสบความสำเร็จเช่นกัน การมีที่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะมีผลต่อการรับรู้และการเปิดใจเรียนรู้งานของน้องเลี้ยง ที่เลี้ยง

ต้องมีความเสียสละและยินดีที่จะดูแลน้องเลี้ยง เพราะหากไม่เต็มใจตั้งแต่ต้นแล้วก็จะทำให้ไม่เต็มที่ในการดูแลและสอนงานอีกด้วย ท้ายที่สุดแล้วอาจจะไม่ได้ส่งผลดีเลย

การตัดสินใจว่าใครจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ๕.ก.ส. จะให้อำนาจผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือหัวหน้าหน่วยอำเภอเป็นผู้ตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติขั้นต้นของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมโดยจะพิจารณาจากความเชี่ยวชาญในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทักษะการสื่อสารและทัศนคติส่วนตัว ซึ่งตรงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยง ที่พบว่า คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดีจะส่งผลต่อน้องเลี้ยง ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ การมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ได้ อีกทั้งพี่เลี้ยงต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ และพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาสามารถให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ได้ พี่เลี้ยงควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้้องเลี้ยงสามารถพัฒนาในด้านการงานสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ในการทำงานจริงได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือพี่เลี้ยงจะต้องยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้อื่นรวมทั้งให้ความคิดเห็นในเชิงบวกเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายไปพร้อมๆ กันอย่างยั่งยืน (Lois J. Zachary, 2011) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จได้

### 5.1.1.3 การฝึกอบรมพี่เลี้ยง

อีกหนึ่งแนวทางที่ทำให้ระบบสอนงานประสบความสำเร็จ คือการฝึกอบรมพี่เลี้ยงให้มีความพร้อมในการสอนงานเพื่อให้พี่เลี้ยงสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่้องเลี้ยงได้จากข้อมูล ๕.ก.ส. มองว่าการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงให้มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจทั้งในเรื่องหน้าที่การทำงานและบทบาทพี่เลี้ยงก็มีความสำคัญ เนื่องจากส่งผลโดยตรงกับคุณภาพของการปฏิบัติงานและสภาพจิตใจน้องเลี้ยงที่ต้องดูแล ซึ่งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ๕.ก.ส. ได้จัดหลักสูตรอบรมเตรียมความพร้อมสำหรับเป็นพี่เลี้ยง โดยมีการให้ความรู้ในหัวข้อ บทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง, วัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring), ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ในองค์กร, ทักษะที่จำเป็นสำหรับพี่เลี้ยง ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication), การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivating) และ การให้คำปรึกษา (Counseling) และขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Work Morale) ได้แก่ แนวทางเสริมสร้างขวัญในการทำงาน รวมถึงผลของความพึงพอใจในงานที่ทำการศึกษาระบบพี่เลี้ยงขององค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ (Best

Practices) และยังมีคู่มือเพื่อเป็นคำแนะนำในช่วงระยะเวลา 3 เดือนระหว่างที่อยู่ในช่วงสอนงาน ประกอบไปด้วยหัวข้อ ความแตกต่างทางพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสิ่งแวดล้อม ภายนอก “DISC”, กระบวนการสอนงาน (Four Basic Steps: On The Job Training), บทบาทหน้าที่ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจแผนการสอนงานตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการศึกษานวทางการนำระบบพีมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลัก พบว่า การฝึกอบรมที่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของการวางรากฐานที่ดีในการพัฒนาที่เลี้ยงให้เป็นระบบ และช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึง 40% ทั้งนี้เพื่อให้ได้ พี่เลี้ยงที่ดีมีความรู้ทักษะความสามารถในการสอนงาน ได้อย่างประสิทธิภาพ จึงควรเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรมและจัดหลักสูตรเฉพาะด้านที่ครอบคลุมทั้งเรื่องความรู้ในการปฏิบัติงานและคุณลักษณะการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีให้แก่พี่เลี้ยง

#### 5.1.1.4 การติดตามและประเมินผลระบบสอนงาน

จากข้อมูล พบกว่า ธ.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลระบบสอนงานอยู่เสมอ นอกจากจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับระบบแล้ว ยังเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใหม่ ตลอดจนระบบสอนงานไปในตัวด้วย การตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินแผนงาน/โครงการ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2549) และประเมินผลได้ว่า น้องเลี้ยงสามารถปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ หลังจากการประเมินโดยใช้ทั้งหน่วยงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น และใช้หน่วยงานภายนอกดำเนินการ พบว่า ระบบสอนงานสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้จริงแต่ในขณะเดียวกันก็สร้างภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงมากขึ้นไปด้วย ถือเป็นความความท้าทายของพี่เลี้ยงในยุคปัจจุบันนี้ว่าต้องมีการจัดสรรเวลาและการวางแผนซึ่งทั้งสองปัจจัยกลายเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง เช่น ไม่มีเวลาสำหรับให้คำปรึกษาน้องเลี้ยงหรือน้องเลี้ยงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับพี่เลี้ยงมีผลทำให้ได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการวางแผนการทำงานร่วมกันกล่าวคือทั้งสองฝ่ายต้องแบ่งปันเวลาในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้ระบบพี่เลี้ยง ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษาและอายุซึ่งล้วนแล้วมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการให้คำปรึกษาทั้งสิ้น ดังนั้น ในการคัดเลือกพี่เลี้ยงจะต้องนำเรื่องดังกล่าวมาพิจารณาด้วยที่เพื่อช่วยสนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น (กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และ อัจฉรา กิจเดช, 2561) และองค์กรควรจัดให้มีกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแก่พี่เลี้ยง (Super Mentor) เป็นกลุ่มที่ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้ตามประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องที่มีความเชี่ยวชาญ ให้แก่พี่เลี้ยง

สามารถให้คำปรึกษาด้านการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี โดยบุคคลในกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการของหน่วยงาน เป็นต้น

## 5.1.2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจที่ผ่านระบบสอนงาน

### 5.1.2.1 คุณภาพและความถูกต้องแม่นยำของการปฏิบัติงาน

ระบบสอนงาน ส่งผลต่อคุณภาพและความถูกต้องแม่นยำของการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ เนื่องจากมีผู้สอนหรือพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด มีการสอดส่องดูแลการทำงาน เพื่อคอยตรวจสอบข้อผิดพลาดกันและกัน และช่วยกันแก้ไข ปัญหา ถ่ายทอดแบบแผนในการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานเป็นระบบระเบียบ และมีบรรทัดฐานที่ชัดเจนรักษามาตรฐานขององค์กรได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดระบบระเบียบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และลดโอกาสในการเกิดความเสียหายในการทำงาน เพราะมีผู้ที่มีประสบการณ์คอยดูแลอยู่ และไม่ปล่อยให้ผู้ที่ไม่มีความรู้ทำอะไรโดยความไม่รู้ ที่อาจเกิดความเสียหายต่อความเสียหาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย ที่กล่าวว่า โปรแกรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว และสามารถลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและมีผลต่อทั้งประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ขององค์การโดยรวม(เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร, 2558)

### 5.1.2.2 การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน

การมีระบบสอนงานในองค์การช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานได้ ทั้งในด้าน KPI ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน และ Career Path ซึ่งเป็นเส้นทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์สรุปได้ว่า พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่อธิบายให้น้องเลี้ยงเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานที่หัวหน้าได้มอบหมายให้และบอกถึงผลดีผลเสียหากสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งตรงกับข้อมูล

#### 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน (KPI)

การชี้แนะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้น้องเลี้ยงสามารถปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ ซึ่งหัวหน้าหน่วยอำเภอจะเป็นผู้กำหนด KPI ของพนักงานพัฒนาธุรกิจ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ ออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลการทำงาน of พนักงาน รวมถึงใช้วัดความก้าวหน้าขององค์กร หรือเพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน พี่เลี้ยงจะสนับสนุนให้น้องเลี้ยงสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุขและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรตั้งไว้นอกจากจะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งและนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้

## 2) เส้นทางเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Path)

อีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบรรลุเป้าหมาย คือการสื่อสารให้น้องเลี้ยงเข้าใจถึงเส้นทาง Career Path คือเส้นทางอาชีพซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางในโลกรับราชการ หรือการเติบโตในสายอาชีพทั้งในและนอกองค์กร การมี Career Path ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตัวเองชัดเจนขึ้น รวมไปถึงวิธีการไปถึงเป้าหมายนั้น ๆ พี่เลี้ยงจะสนับสนุนให้น้องเลี้ยงทุกคนออกแบบ Career Path ของตัวเอง ผ่านการจัดการทรัพยากรหรือเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการเติบโตต่อไป (HREX.asia, 2021) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลเรื่องประโยชน์ของพี่เลี้ยงในองค์กร คือ หลายองค์กรมักพบปัญหาพนักงานที่มีความสามารถที่สุดในองค์กรลาออกจางานบ่อยๆ หากไม่รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากมักจะแสวงหาความท้าทายและความรับผิดชอบที่มาก การสร้างพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจาก ผู้มีประสบการณ์ สามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มี ความสามารถเหล่านี้สร้างโอกาสในการพัฒนาและและนำไปสู่การลดการลาออกของพนักงานได้

### 5.1.2.3 ระยะเวลาการเรียนรู้การปฏิบัติงาน

เป้าหมายที่ชัดเจนของการมีพี่เลี้ยงคือเร่งกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารใหม่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม วิธีหนึ่งที่ดีมากคือการให้ผู้ที่เคยอยู่ในตำแหน่งและมีประสบการณ์มาก่อนทำหน้าที่แบ่งปันประสบการณ์ที่มีคุณค่าเหล่านั้นให้แก่พนักงานใหม่ ด้วยตำแหน่งงานและระยะเวลาที่อยู่ในห้วงเดียวกัน ความรู้ที่ได้รับจากพี่เลี้ยงจะช่วยเร่งการเรียนรู้ โดยสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่ได้เป็นอย่างดี ข้อมูลจาก ธ.ก.ส. พบว่า จากผลการวิเคราะห์รูปแบบการทำงานของพนักงานพัฒนาธุรกิจและการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน (Gap Analysis) ของพนักงานใหม่ในแต่ละครั้ง กรอบเวลาในการเรียนรู้เป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญ ความรู้และประสบการณ์ที่ถ่ายทอดจากพี่เลี้ยงอาจจะเป็นประโยชน์ในการทำงานจริงหรือไม่เป็นได้ทั้งสองกรณี หน้าที่ของน้องเลี้ยงคือคือชิมซับประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาและนำไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดในเวลาสั้น ๆ ประสบการณ์และความรู้ที่พี่เลี้ยงแบ่งปันนั้นจะครอบคลุมทุก

เรื่องที่สำคัญสำหรับการเป็นปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น อาจเกี่ยวกับการทำงานโดยตรงหรือไม่ก็ได้ อาจเป็นแนวปฏิบัติที่ไม่เคยมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมไปถึงเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ บุคลิกภาพ เทคนิคในการสื่อสาร ฯลฯ (The Coach,ม.ป.ป.)

ระบบสอนงานช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจภาพรวมการทำงานได้เร็วขึ้นและเข้าใจได้ครบถ้วนถูกต้อง เพราะลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูกจากการเรียนรู้และทำความเข้าใจงานด้วยตนเอง โดยอาจจะใช้เทคนิคการทำให้เป็นตัวอย่าง (Showing) เป็นการกระทำที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างเพื่อแสดงทักษะหรือกิจกรรมเพื่อน้องเลี้ยงเข้าใจในแต่ละเหตุการณ์ได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่าง จากการพูดคุย การวางแผนการติดตามลูกค้า ที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และไม่มีข้อมูลสอนในคู่มือธนาคาร การที่น้องเลี้ยงได้เห็นพี่เลี้ยงทำ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ซึมซับและปฏิบัติตามโดยใช้ระยะเวลาไม่นาน

#### 5.1.2.4 สภาพจิตใจ

หน้าที่พี่เลี้ยงนอกจากจะสอนงานและถ่ายทอดความรู้เรื่องงานแล้วยังรวมไปถึงการสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ หากพี่เลี้ยงมีคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติที่จะทำให้การเป็นพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดการสนิทสนม ไว้นื้อเชื่อใจกัน ยอมรับนับถือกัน รวมถึงเปิดใจระหว่างกันได้ง่าย เมื่อพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงยอมรับกันและกันตลอดจนสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดีแล้วก็จะยอมทำให้การถ่ายทอดงานตลอดจนการพูดคุยต่างๆ ดูราบรื่น และประสบผลสำเร็จได้ง่าย ซึ่งจากข้อมูลด้านการสรรหาและการบรรจุพนักงานใหม่ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ของ ธ.ก.ส. จะเรียงลำดับการเลือกบรรจุตามลำดับผลคะแนนสอบ มีพนักงานหลายอัตราที่ไม่ได้บรรจุในพื้นที่ใกล้บ้าน ทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว จึงพบว่าพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยส่งเสริมสภาพจิตใจของพนักงานใหม่ เนื่องจากพี่เลี้ยงจะรับฟังและเอาใจใส่น้องเลี้ยง รับฟังและเปิดใจ และที่สำคัญเปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนเสนอแนะสิ่งต่างๆ ส่งเสริมให้กำลังใจในทิศทางที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงตำแหน่งที่เป็นหัวหน้างาน แต่หมายถึงบุคลิกลักษณะตลอดจนนิสัยในการทำงานที่เป็นคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำ ตั้งแต่รู้จักการประเมินสถานการณ์ วางแผนการทำงาน ตลอดจนบริหารจัดการได้ดี รวมถึงมีทักษะในการเผชิญหน้ากับอุปสรรคที่ดี และมีทักษะการแก้ปัญหาที่ยอดเยี่ยมด้วย จะทำให้สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาแก่น้องเลี้ยงได้ทันทั่วทั้งที่และในสถานการณ์ตลอดจนช่วงเวลาที่ต้องด้วย เวลาน้องเลี้ยงเจอปัญหาหรือท้อกับสิ่งใดๆ ไม่ว่าจะทำงานผิดพลาด บกพร่อง หรือตกหล่น พี่เลี้ยงจะไม่ตำหนากล่าว ไม่โยนความผิดหรือผลภาระให้น้องเลี้ยงเพียงอย่างเดียว แต่จะเปลี่ยน



วิกฤติให้เป็นโอกาสด้วยการชี้ให้เห็นปัญหา ข้อบกพร่อง เพื่อแนะวิธีแก้ไข หรือการปฏิบัติที่ถูกต้อง และหัวใจสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีนั้นก็คือการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับน้องเลี้ยง ซึ่งอาจเกิดจากความไม่ตั้งใจหรือตั้งใจก็ได้ ความประทับใจอาจเป็นลักษณะนิสัยหรือคุณสมบัติที่ดีที่ควรทำ หรือบางครั้งก็อาจเพิ่มเติมด้วยของขวัญเล็กๆ น้อยๆ หรือพาไปเลี้ยงข้าวตอบแทน เป็นต้น ซึ่งนั่นขึ้นอยู่กับนิสัยของแต่ละบุคคลด้วย เพราะนั่นจะทำให้น้องเลี้ยงจดจำภาพดีๆ เก็บความทรงจำที่ดี สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ที่อาจส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันต่อไป ส่งผลดีกับองค์กร และยังเป็นการปลูกฝังให้น้องเลี้ยงกลายเป็นพี่เลี้ยงที่ดีในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

#### 5.1.2.5 ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาระดับต้นๆ ขององค์กรใหญ่ๆ คือปัญหาของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรลักษณะงานที่งานใหม่รวมถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานใหม่โดยเฉพาะพนักงานที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานในสังกัดนั้นๆ หรือพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นการปรับตัวของพนักงานสิ่งที่เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อยทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหาเฉพาะตัวของพนักงานเองหรือปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ รอบข้างซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่พบและเกิดขึ้นได้ทุกองค์กรปัญหาเหล่านี้สังเกตได้จากความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานผลการปฏิบัติงานสถิติการมาทำงานหรืออัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น จากการศึกษาวิจัยเรื่องการให้คำปรึกษามีนัยสำคัญทางพฤติกรรมทัศนคติเกี่ยวกับสุขภาพความสัมพันธ์แรงจูงใจและอาชีพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่ และพนักงานปัจจุบัน พี่เลี้ยงทำให้น้องเลี้ยงสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กรทำให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น

#### 5.2 ปัญหาและข้อจำกัดที่ศึกษาพบ

ข้อจำกัดของงานวิจัย การค้นคว้าอิสระนี้มีข้อจำกัดในการศึกษา ดังนี้

5.2.1 การค้นคว้าอิสระนี้ศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดทำระบบสอนงานและพนักงานที่เคยผ่านระบบสอนงาน ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จาก ความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มดังกล่าว จึงเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนหนึ่งของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ทั้งหมด ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมความคิดเห็นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์คนอื่นในองค์กร

5.2.2 การค้นคว้าอิสระนี้หาข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ภายในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เท่านั้น ดังนั้นจึงไม่มีข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินระบบสอนงาน โดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

1) ระบบสอนงานของตำแหน่งพนักงานพัฒนารูธุรกิจ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ควรเพิ่มระยะเวลามากกว่า 3 เดือน เนื่องจากพี่เลี้ยงมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบของตนเอง เมื่อต้องแบ่งเวลามากและและสอนงานให้น้องเลี้ยงจึงอาจจะมีปัญหาเรื่องการแบ่งเวลา เมื่อเทียบระยะเวลา 3 เดือนกับปริมาณงานที่ต้องสอนและให้คำแนะนำทั้งเรื่องงานและนอกเหนือจากเรื่องจึงไม่เพียงพอ

2) ควรมีการประเมินผลการทำหน้าที่พี่เลี้ยงจากน้องเลี้ยง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบสอนงาน

3) พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดทำระบบสอนงานควรเข้าร่วมสังเกตการณ์ตลอดระยะเวลาที่มีการสอนงาน เพื่อความเข้าใจและสามารถมองเห็นส่วนที่สามารถปรับปรุงระบบสอนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป มีดังนี้

1) ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เคยเข้าร่วมระบบสอนงานเพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานพัฒนารูธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

2) ควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความหลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3) ควรศึกษาตัวแปรด้านอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่น นิสัยใจคอส่วนบุคคล อารมณ์ความรู้สึของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา ปัญหาด้านชีวิตส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- enablesurvey. (2022). การสุ่มตัวอย่าง (*sampling*) คืออะไร? วิธีการสุ่มตัวอย่างงานวิจัย มีกี่แบบ ประเภท. <https://www.enablesurvey.com/article-detail/5e098336-686a-4fbd-88b1-cc80636f5d80/sampling>
- Fourie, M. M. L. (2004). *Mentoring and Coaching: Tools and Techniques for Implementation*. Knowledge Resources Publishing Pty Ltd.
- HREX.asia. (2019). 70:20:10 สูตรเพิ่มศักยภาพองค์กรด้วยโมเดลการเรียนรู้และพัฒนาคน. . <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190620-model-70-20-10/>
- Straus, S. E. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: A Qualitative study across two. *Academic Medicine*, 88(1).
- การไฟฟ้านครหลวง. (2564). นโยบายและหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง. . <https://www.mea.or.th/about-mea/corporate-management/human-resource-management/policies-guidelines>
- กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช. (2561). พัฒนาการด้วยระบบพี่เลี้ยง (มืออาชีพ). <https://repository.li.mahidol.ac.th/server/api/core/bitstreams/3590f400-3944-4c83-88f8-86bc83afe57d/content>
- เกียรติกดิ์ เทพผดุงพร. (2558). รูปแบบวัฒนธรรม พี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์].
- ธนาคารกรุงไทย. (ม.ป.ป.). การบริหารทรัพยากรบุคคล. <https://krungthai.com/th/sustainability/esg-policy/social/human-resource>
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์. (2564). นโยบายและทิศทางทรัพยากรมนุษย์ ของธ.ก.ส. ปี 2565 <https://www.baac.or.th/th/cg/O26-1%E0%B8%97%E0%B8%B4%E0%B8%A8%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%99%E0%B9%82%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A2.pdf>
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2565). *BAAC FACT SHEET*. [https://www.baac.or.th/cg/Baac\\_FactSheet\\_March\\_2022.pdf](https://www.baac.or.th/cg/Baac_FactSheet_March_2022.pdf)
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (ม.ป.ป.). ประวัติการก่อตั้ง ธ.ก.ส. [https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content\\_group\\_sub=0001](https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0001)
- ธนาคารออมสิน. (ม.ป.ป.). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน. <https://www.gsb.or.th/other/hrplc/>
- พิชชาพร พุ่มประจักษ์. (2560). การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะของพนักงานในการตรวจสอบคุณภาพอัตโนมัติโดย

- ระบบพี่เลี้ยง [ปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- พิมพ์ประภา อมรกิจปัญญา. (2551). อิทธิพลของระบบพี่เลี้ยงผ่านตัวแปรอิงฐานของงานที่มีต่อคุณภาพการบริการและความภักดีต่อองค์กร : การศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน [ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ].
- วรจิตร์ หนองแก. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในจังหวัดขอนแก่น [ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- วิรุทธ์ หิริพงษ์ วชิรินทร์ จันทะวงษ์ ภูวดล ศิริสินเลิศ. (2546). การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์กรในอุตสาหกรรม การก่อสร้างในเขตภาคเหนือตอนล่าง [ปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร ].
- สมชาย วรภิเกษมสกุล. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ [ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม].
- สมหวัง พิพิธยานุวัฒน์. (2549). การวิจัยประเมินโครงการด้านการศึกษา. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน).
- สำนักงาน ก.พ. (2550). คู่มือระบบ HiPPS: คู่มือการสอนงาน.  
<https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/hipps-2550-manual-coaching-mentoring.pdf>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2023). *Reverse mentorship* เทคนิคพี่เลี้ยงย้อนกลับ ฉบับน้องสอนพี่. <https://happy8workplace.thaihealth.or.th/articles/144>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2554). ระบบพี่เลี้ยง (*Mentoring*) ในการจัดการความรู้.  
[https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post/km-mentoring/](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/km-mentoring/)
- อรวรรณ ฟังเพราะและรสาพร หม้อศรีใจ. (2560). การเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.  
[https://northnfe.blogspot.com/2019/08/blog-post\\_93.html](https://northnfe.blogspot.com/2019/08/blog-post_93.html)
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง. บริษัท เอชอาร์ เซนเตอร์ จำกัด.
- เอื้อมพร หลินเจริญ. (2018). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. การวัดผลการศึกษา, 17(1).



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาววันสิริ ไชยสุวรรณ

วัน เดือน ปี เกิด

16 ธันวาคม 2540



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY