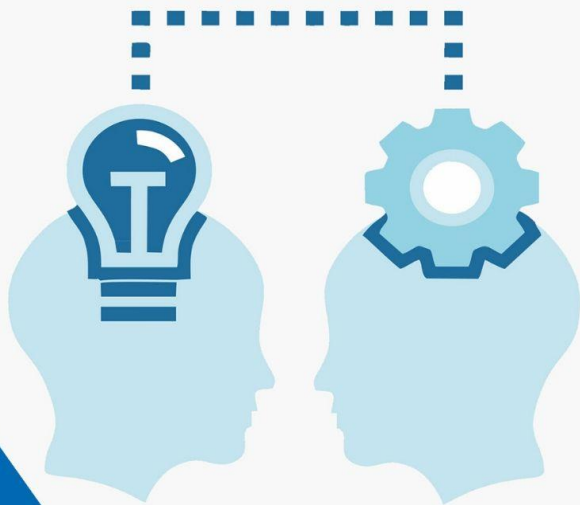




กรมควบคุมโรค
สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



แนวทางพัฒนา

MENTORING PROGRAM

ในองค์กร (Version 1)

สแกน QR code



สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
กรมควบคุมโรค



แนวทางการพัฒนา MENTORING PROGRAM ในองค์กร

ที่ปรึกษา

| | | |
|--|---------------|--------------------------------|
| ๑. นายแพทย์กฤษฏา | มโหทาน | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๒. แพทย์หญิงศรีประพา | เนตรนิยม | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๓. นายแพทย์อนุพงศ์ | สุจริยากุล | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๔. นายแพทย์วีรวัฒน์ | มโนสุทธิ | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๕. นายแพทย์พรชัย | จิระชนากุล | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๖. นายแพทย์ทวีทรัพย์ | ศิริประภาศิริ | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๗. นายแพทย์วิศัลย์ | มูลศาสตร์ | นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๘. นายแพทย์สุวิษ | ธรรมเปาโล | รักษาการนายแพทย์ทรงคุณวุฒิ |
| ๙. นายสัตวแพทย์หญิงเสาวพักตร์ อึ้งน้อย | | รักษาการนายสัตวแพทย์ทรงคุณวุฒิ |

บรรณาธิการ

| | | |
|---------------------|------------|--|
| ๑. นายไพโรจน์ | พรหมพันธุ์ | ผู้อำนวยการสำนักงาน คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒. นางสาวทิพย์รัตน์ | สิงห์ทอง | นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ |

จัดทำและเรียบเรียง

| | | |
|------------------|-------------|---------------------|
| ๑. นางสาวสุพิชชา | รัตน์อนันต์ | นักวิชาการสาธารณสุข |
| ๒. นางสาวสโรชา | เพ็ญเขตกิจ | นักวิชาการสาธารณสุข |

จัดทำโดย : สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค

Website : <https://ddc.moph.go.th/osec/>

ปีที่จัดทำ : มีนาคม ๒๕๖๓





คำนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบวิธีการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน Mentoring program เป็นหนึ่งในวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาโดยผู้อาวุโสกว่า และมีความรู้ความชำนาญจริงในงานนั้น (Mentor) ทำหน้าที่ในการสอนและแนะนำงาน พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า (Mentee) ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรมจริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค จึงได้จัดทำแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กรขึ้น ด้วยมีความมุ่งหวังในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด และกระบวนการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร เพื่อให้ผู้สนใจได้นำไปใช้ประกอบเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีต่อไป หากแนวทางเล่มนี้มีข้อผิดพลาดประการใด คณะผู้จัดทำขอน้อมรับคำติชม และจะนำไปปรับปรุงในโอกาสต่อไป

คณะผู้จัดทำ





กิตติกรรมประกาศ

แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กรเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.โสภณ ภูเก้าล้วน กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญด้าน Mentoring program รวมถึงหน่วยงานนำร่อง 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย กองโรคติดต่อทั่วไป กองบริหารการคลัง สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 นครศรีธรรมราช และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้นำ Mentoring program ไปทดลองใช้ในหน่วยงาน ทำให้เกิดองค์ความรู้นำมาพัฒนาเป็นแนวทางเล่มนี้ขึ้น

นอกจากนี้คณะผู้จัดทำ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาระบบพัฒนาบุคลากรเพื่อการป้องกันควบคุมโรค (HR) กรมควบคุมโรคทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา Mentoring program ในองค์กรด้วยความเอาใจใส่อย่างดีเยี่ยมจนพัฒนาเป็นแนวทางเล่มนี้และหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป





สารบัญ

คำนำ

ก

กิตติกรรมประกาศ

ข

บทที่ ๑ หลักการเป็น Mentor ที่ดี

๑

บทที่ ๒ การจัดทำ Knowledge map

๘

บทที่ ๓ การกำหนดประเด็นถ่ายทอด (Subject matter)

๑๕

บทที่ ๔ การจับคู่ระหว่าง Mentor – Mentee

๑๘

บทที่ ๕ วิธีดำเนินการนำ Mentoring program สูการปฏิบัติ

๒๒

บทที่ ๖ ตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมาย และ KPI ตาม Subject matter

๓๐

ภาคผนวก

๕๙





บทที่ 1

หลักการเป็น
MENTOR ที่ดี



โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญสำหรับการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์การทำงานโดยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานใหม่/ผู้เรียนรู้งานใหม่ หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผู้อาวุโสกว่าและมีความรู้ความชำนาญจริงในงานนั้น (Mentor) ทำหน้าที่สอน แนะนำงาน พร้อมทั้งให้คำปรึกษา รวมถึงสนับสนุนผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า (Mentee) ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม จริยธรรม (โสภณ ภูเก้าล้วน, ๒๕๖๒)

โดยทั่วไปแล้ว Mentoring Program จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ ได้แก่

๑. พี่เลี้ยง หรือ Mentor หมายถึง ผู้สอนงานให้แก่ Mentee ตามเนื้อหาหรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Mentoring Program ในองค์กร นอกจากนี้ยังมีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ และช่วยให้ Mentee ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของ Mentor และให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของ Mentee รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ Mentee

๒. น้องเลี้ยง หรือ Mentee หมายถึง ผู้ได้รับการสอนงานจาก Mentor ตามเนื้อหาหรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา พยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกัน และสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้แล้วต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาและฝึกอบรม (บุญเรือน เกิดช่วย, ๒๕๕๘)



บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor

โสภณ ภูเกล้าล้วน (๒๕๖๒) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของ Mentor ดังนี้

๑. ทำหน้าที่หลักในการปลูกฝังและพัฒนา mentee เช่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสการเรียนรู้เติบโตอย่างมีทิศทาง ทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามมาตรฐานขององค์กร และพัฒนาจิตสำนึกในความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒. ปฏิบัติตนเป็นมิตรและเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น แสดงความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น รู้จักการเชื่อมโยงความผูกพันกับบุคคลอื่น ยอมรับและยกย่องชมเชยบุคคลอื่น แสดงความมั่นใจและมีพลังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบริหารอารมณ์และความเครียดได้

๓. ชี้แนะและให้การฝึกฝนเพิ่มเติม เช่น สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ชี้แนะ/แก้ไขข้อบกพร่อง ฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดทักษะเดิม ปรับแต่งความรู้และการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน

๔. แนะนำเส้นทางอาชีพ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาอาชีพ ให้คำแนะนำเพื่อขยายมุมมองในการปฏิบัติงาน และแนะนำให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง

๕. กำกับดูแลผลงาน เช่น แนะนำให้การปรับปรุงแก้ไขผลงานให้ได้ตามกระบวนการมาตรฐาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้กับ Mentee ได้แสดงความรู้ความสามารถตามความเหมาะสม และชมเชย/ติติงอย่างมีเหตุผล

๖. ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้า เช่น ประเมินความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ประเมินทักษะและทัศนคติต่องานที่ทำ จัดทำสรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะ

๗. การออกแบบและจัดการเรียนรู้ เช่น วางแผนโปรแกรมการเรียนรู้จากข้อมูลการประเมินผล เน้นให้ผู้เรียนทำความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดและจัดโครงสร้างข้อกำหนดและโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เพิ่มมากขึ้น

๘. การประสานความร่วมมือ เช่น ประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อ การเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้เกิดการพัฒนาใหม่ๆ ในการเรียนรู้งาน และส่งเสริมให้ มีโอกาสได้รับฟังมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม

๙. ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ห้ามเถียงกับ Mentee คือให้ความ เคารพซึ่งกันและกันระหว่าง Mentor - Mentee

๑๐. ห้ามพูดถึงจุดด้อยหรือข้อเสียของ Mentee โดยเริ่มจากการ ยอมรับในจุดดีและจุดด้อยของ Mentee และวิพากษ์เฉพาะพฤติกรรมด้วยเหตุผล อย่างตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการพูดเน้นที่ตัวตนของ Mentee เช่น “การจัด ตารางเวลา แต่ไม่ทำตามเวลาอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เสร็จทัน” ซึ่งดีกว่า “เพราะเธอขี้เกียจ มัวแต่ผลัดวันประกันพรุ่ง” เป็นต้น

๑๑. รับฟังปัญหาและความคับข้องใจ โดยดูลักษณะท่าทางของ Mentee อาทิ เช่น เริ่มมีอาการ บิบบิ้ว ขาสั่น แสดงว่า Mentee มีความรู้สึก ขังใจ หรือ รู้สึกอึดอัด ควรหยุดการสอนทันที พร้อมทั้งแนะนำข้อมูลที่จะทำ ให้ มองเห็นทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งจากบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญ ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น Mentor ยังต้องมีทักษะด้านการเรียนรู้ (Learnability) ทักษะการฟัง (Listening Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะ การให้ ข้อมูลย้อนกลับ (Debriefing/Feedback) ทักษะการให้ คำปรึกษา (Counseling) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และทักษะการประเมิน ความก้าวหน้า (Progress Evaluation)

รวมทั้ง Mentor ยังต้องมีทักษะจำเป็นที่ต้องฝึกฝนเพิ่มเติม คือ

๑. ความเข้าใจและการปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยง
๒. อุบนิสัยของพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ
๓. วิธีสร้างสัมพันธภาพที่ดี
๔. การพัฒนาตนเองให้เป็นพี่เลี้ยงที่ดี
๕. การปฏิบัติตนเมื่อทนายทู้สึกว่าไม่ได้ดังหวัง
๖. การยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะจากกัน

นอกจากหลักการดังกล่าว โสภณ ภูเก้าล้วน (๒๕๖๒) ยังได้ให้จุดเน้น หลักการ หรือคุณสมบัติของเป็น Mentor ที่ดีคือ

๑. การเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญจริงในงานหรือตามประเด็น การถ่ายทอดงานที่กำหนดไว้ (Subject matter)

๒. ต้องมีกระบวนการสอนแนะนำงานให้แก่ Mentee (Work Instruction and Coaching) ที่ดี เหมาะสม และสามารถเข้าใจได้

๓. ต้องมีกระบวนการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน (Counseling and Support) แก่ Mentee

๔. สามารถพัฒนาให้ Mentee ปฏิบัติงานได้เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือ ผลลัพธ์ตาม Small Success ที่กำหนดไว้แต่ละไตรมาส รวมทั้งตามผลลัพธ์ สุดท้ายของการพัฒนา

ทั้งนี้ยังมีสิ่งหนึ่งของการเป็น Mentor ที่ดีที่ขาดไม่ได้ คือ การมอบ การบ้านให้ Mentee ทุกครั้งหลังจากการพบปะพูดคุยกัน ซึ่งเป็นกฎเหล็กของการ เป็น mentor ที่ดี เพื่อให้ Mentee ได้กลับไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น ทฤษฎี และคู่มือต่างๆ บางครั้งถูกเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม หรือเรียกอีก อย่างหนึ่งว่า “แม่ไม้” และหากนำความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) มารวม กับประสบการณ์ความเชี่ยวชาญภายในตัวบุคคล จะเรียกว่า “ความรู้ที่ฝังอยู่ใน ตัวตน” (Tacit Knowledge) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ลูกไม้” ซึ่งเป็นความรู้ แบบระบบลูกไก่ โดยจะค้นพบในตัวของคนๆ นั้น โดยจะทำให้ Mentee สามารถ ปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะเฉพาะทางในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพและมีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งสิ่งหนึ่งที่ Mentor ต้องพิจารณา และให้ความสำคัญ คือ คุณสมบัติของ Mentee โดยต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑. เป็นผู้ที่มีศักยภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้
๒. สามารถเติบโตไปพร้อมกับบทบาทใหม่ที่ท้าทายได้
๓. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน
๔. มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
๕. มีความตั้งใจที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในองค์กร



บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)

หากพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงาน Mentoring Program แล้วพบว่าผู้เกี่ยวข้องในโครงการดังต่อไปนี้

๑. กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแก่พี่เลี้ยง (Super Mentor)

เป็นกลุ่มที่ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดวิชาการตามประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (ตามความเชี่ยวชาญของ Super Mentor) ให้แก่ Mentor ของหน่วยงาน และให้คำปรึกษาด้านการเป็น Mentor ที่ดี โดยบุคคลในกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. กลุ่มพัฒนาองค์กร

บุคลากรในกลุ่มนี้จะเป็นผู้จัดวางระบบการนำ Mentoring Program ไปใช้พัฒนาบุคลากร รวมทั้งประสานงานและให้ความช่วยเหลือ Mentor Mentee นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน





ประโยชน์ของ Mentoring program

๑. ค้นพบจุดเสี่ยงในการทำงานเร็วขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๓. ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในองค์กรได้มากขึ้น
๔. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเนื่องจากลดการลองผิดลองถูกลงได้มาก
๕. สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้นทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน
๖. ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น
๗. บุคลากรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น
๘. พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นโดยอาศัยคำแนะนำของพี่เลี้ยง
๙. ลดข้อร้องเรียนและการต้องมาแก้ไขเมื่อผิดพลาด
๑๐. ประสิทธิภาพและผลการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้น
๑๑. สร้างความไว้วางใจและการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

โดยสรุป Mentoring program จะสามารถเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และมีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งนับได้ว่า Mentoring program เป็นรูปแบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล, ๒๕๕๘)



แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร 

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



บทที่ 2

การจัดทำ
KNOWLEDGE MAP



ความหมายแผนที่ความรู้ (Knowledge map)

แผนที่ความรู้ (Knowledge map) คือเครื่องมือที่แสดงองค์ความรู้ทั้ง ความรู้ฝังลึก (tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้แฝงที่อยู่ในตัวบุคคล และความรู้ ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่ง ต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานมีอยู่ในหน่วยงานซึ่งเชื่อมโยงกับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือกระบวนการนั้นๆ (กฤษณะ วุฒิพันธุ์ชัยและอร พรพรรณ คงมาลัย, ๒๕๖๑; ถิ่นทม จอนจวบทรง และณธกร ธรรมบุญวิริศ, ๒๕๖๐)



กระบวนการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map)

แนวทางการจัดทำแผนที่ความรู้ขององค์กร มีหลายวิธี ซึ่ง Mostafa Jafari et al. (๒๐๐๙) ได้นำเสนอเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ๕ ชั้น ดังนี้

๑. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Paging) เป็นเครื่องมือที่รวบรวมข้อมูลและ เอกสารความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กรหรือชุมชน หรืออีกนัยหนึ่งคือทำเนียบองค์กร

๒. การวิเคราะห์การไหลข้อมูล (Information Flow Analysis) จะใช้ในการ วิเคราะห์การเข้าถึงหรือการใช้ทรัพยากรสารสนเทศขององค์กร เช่นงานวิจัย หรือบทความวิชาการต่างๆ

๓. การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network analysis หรือ SNA) เครื่องมือนี้เป็นการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กระบวนการในองค์กร และบุคคลในองค์กร

๔. การทำแผนที่กระบวนการ (Process Knowledge Mapping) เป็น การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นและความรู้ที่มีอยู่เพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

๕. แผนที่ความรู้เพื่อปฏิบัติงานหรือแผนที่ความรู้เชิงหน้าที่ (Functional Knowledge Mapping) เป็นการทำให้แผนที่ความรู้การทำงานในกลุ่มงานตามหน้าที่ ในลักษณะของรายละเอียดกระบวนการปฏิบัติงาน ทีละขั้นตอน

การจัดแผนที่ความรู้ (Knowledge map) โดยใช้สองเทคนิคสุดท้ายจะทำให้องค์กรสามารถหาช่องว่างของการพัฒนาระหว่างสิ่งที่มีอยู่ในองค์กร และสิ่งที่ต้องการพัฒนาทั้งในส่วน of ความรู้ ประสบการณ์จากบุคลากร และทรัพยากรขององค์กร

สำหรับแนวทางเล่มนี้จะเป็นการประยุกต์ใช้การทำแผนที่กระบวนการ (Process Knowledge Mapping) และแผนที่ความรู้เชิงหน้าที่ (Functional Knowledge Mapping) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน กระบวนการนี้เป็นวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดบทบาท ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

๒. กำหนดความรู้หรือระบุมความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร หมายถึง การระบุว่าความรู้อะไรบ้างที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องรู้เพื่อใช้ในการทำงานและความรู้เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๓. จัดลำดับความสำคัญของความรู้ หมายถึงการเรียงลำดับความสำคัญของความรู้ว่าความรู้อะไรบ้างที่สำคัญและจำเป็นมากที่สุดในการทำงาน (ในกรณีที่มีความรู้จากการระบุมความรู้มีจำนวนมาก)

๔. แสวงหาความรู้ หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน หมายถึง การค้นหาแหล่งความรู้ที่จำเป็นและสำคัญที่ได้จัดลำดับไว้ทั้ง tacit knowledge และ explicit knowledge โดยหาว่าความรู้ที่นั้นอยู่ที่ใดและใครที่มีความรู้ที่นั้นๆ รวมทั้งการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ต้องดำเนินการอยู่ประจำอย่างต่อเนื่องก็จัดอยู่ในขั้นตอนนี้

๕. การสกัดความรู้ เป็นขั้นตอนหลังจากที่รู้ว่าความรู้ใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานและความรู้นั้นๆ อยู่ที่ใด หรือบุคคลใดที่รู้ จากนั้นก็ทำการถอดความรู้นั้นๆ ออกมาเพื่อเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึง ค้นหา และถ่ายโอน ซึ่งการสกัดความรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนา การประชุม การอภิปราย การบรรยาย การสังเคราะห์เอกสาร เป็นต้น หลังจากนั้นนำองค์ความรู้ที่ได้มาสรุปในลักษณะของแผนผังความคิด (Mind Map) แผนผังกระบวนการ (Flow Chart) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) เป็นต้น (อัญญาธิฐา ดิษฐานนท์, ๒๕๕๙)

๖. การทำในส่วนของโปรไฟล์ความรู้

๗. การเชื่อมโยงของความรู้

๘. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือขององค์ความรู้

รูปภาพที่ ๒ ตัวอย่างการวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (Knowledge map)

วิสัยทัศน์ :

พันธกิจ :

| ภารกิจ | ชื่อองค์ความรู้/ กระบวนการงาน | ความจำเป็น/ ลักษณะงานที่ เกี่ยวข้อง | ผู้เชี่ยวชาญ/ กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้ |
|--------|----------------------------------|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



ตัวอย่างจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของกองโรคติดต่อทั่วไป

การวิเคราะห์ภารกิจของกองโรคติดต่อทั่วไปเพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นและประเด็นถ่ายทอด

| ภารกิจ Core Function | องค์ความรู้ที่จำเป็นและประเด็นถ่ายทอด |
|--|---|
| ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาการความรู้ และนวัตกรรมด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ | <ul style="list-style-type: none"> - ระบาดวิทยา เช่น ความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรค/ ภัยสุขภาพที่เป็นภารกิจของสำนักโรคติดต่อทั่วไป - การวิเคราะห์สถานการณ์ ฯลฯ - กระบวนการทำวิจัย/ การพัฒนานวัตกรรม - การเขียนโครงการวิจัยเพื่อสนับสนุนวิจัยจากกรมควบคุมโรค/ หน่วยงานภายนอก - การนำเสนอผลงาน |
| กำหนดและพัฒนานโยบาย กฎหมาย มาตรการ มาตรฐานและเทคโนโลยีการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรคติดต่อ - กระบวนการพัฒนานโยบาย/ มาตรการ/ มาตรฐาน - กระบวนการขับเคลื่อนบังคับใช้กฎหมาย - กระบวนการนำเสนอแผน/ กฎหมายเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี - กลไกตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ |
| พัฒนาระบบ กลไก และความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งในระดับชาติ และนานาชาติในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการพัฒนาระบบและกลไกการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค - ทักษะที่จำเป็นในงานความร่วมมือฯ ภายในและระหว่างประเทศ เช่น ทักษะและเทคนิคการประสานงาน ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ |
| ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ | <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทั้งภายในองค์กรและเครือข่าย - เทคนิคการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน |
| บริการด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อ | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการคัดกรอง เฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ/ การบริการทางการแพทย์ - การตรวจวินิจฉัยพหุเชื้อที่มาจากต่างประเทศ/ เขตติดโรค - กระบวนการบริหารเวชภัณฑ์และโลจิสติกส์ - กระบวนการออกใบรับรองแหล่งผลิตแหล่งกำเนิดอาหารปลอดภัย |



ตัวอย่างจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของกองโรคติดต่อทั่วไป

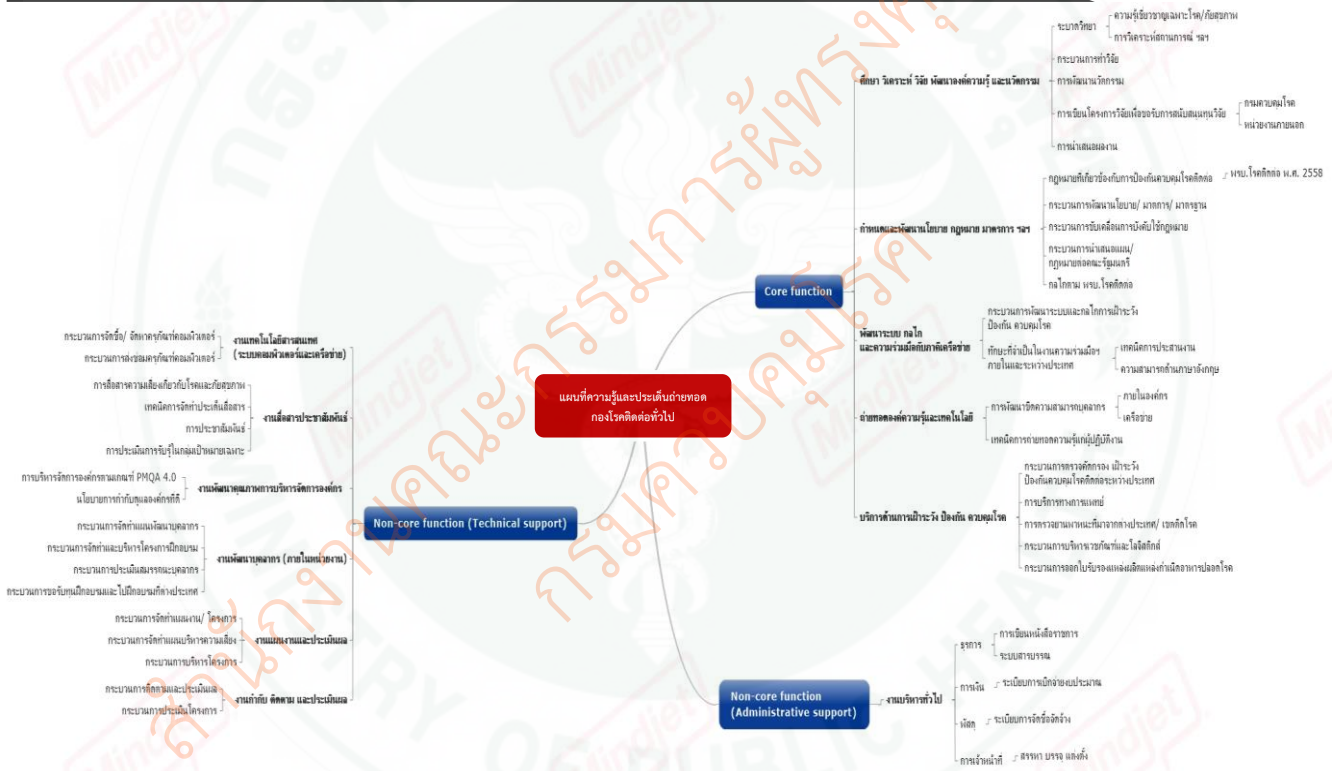
การวิเคราะห์ภารกิจของกองโรคติดต่อทั่วไปเพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นและประเด็นถ่ายทอด

| ภารกิจ Non-core function | องค์ความรู้ที่จำเป็นและประเด็นถ่ายทอด |
|--|--|
| งานเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบงานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย) | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดซื้อ จัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ - กระบวนการส่งซ่อมครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ |
| งานสื่อสารประชาสัมพันธ์ | <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารความเสี่ยงเกี่ยวกับโรคและภัยสุขภาพ - เทคนิคการจัดทำประเด็นสื่อสาร - การประชาสัมพันธ์ - การประเมินการรับรู้ในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ |
| งานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ PMQA 4.0 - นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี |
| งานพัฒนาบุคลากร (ภายในหน่วยงาน) | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร - กระบวนการจัดทำและบริหารโครงการฝึกอบรม - กระบวนการประเมินสมรรถนะบุคลากร - กระบวนการขอรับทุนฝึกอบรมและไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศ |
| งานแผนงานและประเมินผล | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำแผนงาน/ โครงการ - กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง - กระบวนการบริหารโครงการ |
| งานกำกับ ติดตาม และประเมินผล | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการติดตามและประเมินผล - กระบวนการประเมินโครงการ |
| งานบริหารทั่วไป (ธุรการ/ การเงิน/ พัสดุ/ การเจ้าหน้าที่) | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานธุรการ เช่น การเขียนหนังสือราชการ ระบบสารบรรณ - ความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานการเงิน เช่น ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ - ความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานพัสดุ เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง - ความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานการเจ้าหน้าที่ เช่น การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง |





ตัวอย่างจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของกองโรคติดต่อทั่วไป



แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



บทที่ 3

การกำหนด
ประเด็นถ่ายทอด
(SUBJECT MATTER)



นิยามปฏิบัติการ

- **Subject matter** หมายถึง ประเด็นหรือเรื่องที่ Mentor กำหนดร่วมกับ Mentee ที่ใช้ในการถ่ายทอด โดยอาจกำหนดจากองค์ความรู้ที่เป็นส่วนขาดขององค์กร หรือกำหนดจากความเชี่ยวชาญของ Mentor
- **Small Success** หมายถึง เป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นที่ Mentor ตกลงกับ Mentee เพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินผลการพัฒนา อาจจะกำหนดเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาสตามความเหมาะสม



แนวทางการจัดทำ Subject Matter

๑. เมื่อองค์กรได้จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) และทราบผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเจ้าขององค์ความรู้/กระบวนการแล้ว ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะจัดให้เป็น Mentor ของหน่วยงาน

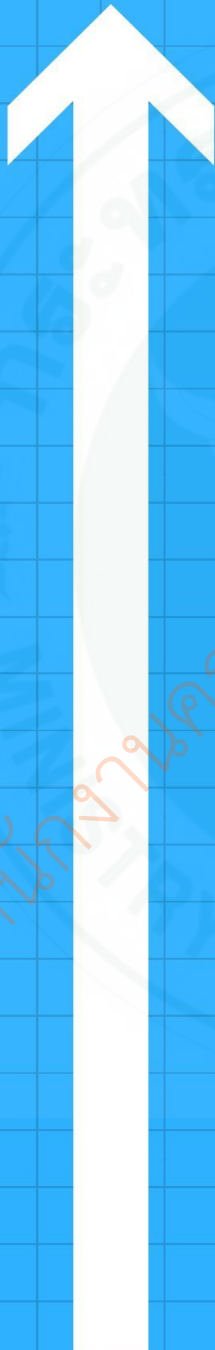
๒. Mentor จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของการสอนงานซึ่งเป็นการพิจารณาว่า หากมี Mentee ที่ต้องสอนงานหรือถ่ายทอดประสบการณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ๑ หรือ ๒ ปี เมื่อสิ้นสุดกระบวนการของ Mentoring Program แล้ว Mentee ควรจะมีสมรรถนะของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด หรือบางกรณีหน่วยงานบางแห่งจะดำเนินการขั้นตอนนี้ภายหลังจากทราบบุคคลที่เป็น Mentee แล้ว และจะกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่จะดำเนินการร่วมกันระหว่าง Mentor และ Mentee เพื่อเป็นข้อตกลงในการพัฒนา

๓. Mentor กำหนดประเด็นที่ต้องการถ่ายทอด (Subject matter) ทั้งนี้ทุกๆ Subject matter จะต้องมีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนที่ความรู้ (Knowledge map) และเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของการสอนงาน

๔. Mentor จัดทำเป้าหมายรายไตรมาสหรือเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาระยะสั้นรอบ ๓, ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน (Small Success) รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการดำเนินงานตาม Small Success ที่กำหนด

๕. การเก็บผลการประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) Mentor จะต้องทำการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และเก็บจากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น





บทที่ 4

การจับคู่ระหว่าง

MENTOR – MENTEE



หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก Mentor และ Mentee

๑. สามารถคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้ากลุ่ม หรือนักวิชาการอาวุโสที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงานภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็น Mentor ได้

๒. วิธีการจับคู่ของ Mentor และ Mentee ต้องเกิดจากความสมัครใจ ทั้งสองฝ่าย โดยผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ต้องมีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ และวิชาความรู้ให้กับน้องเลี้ยง (Mentee) รวมทั้งน้องเลี้ยงต้องมีความสมัครใจที่จะเรียนรู้และรับการถ่ายทอดผลงานจากพี่เลี้ยงด้วย

๓. หลักการจับคู่ Mentor และ Mentee อาจพิจารณาให้เป็นคะแนน และเลือกคู่ที่ได้คะแนนสูงสุด โดยสรุปตารางคะแนน ดังนี้

| Mentor เลือก Mentee | Mentee เลือก Mentor | รวมคะแนน |
|------------------------|------------------------|----------|
| ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ๖ คะแนน |
| ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ๕ คะแนน |
| ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ๔ คะแนน |
| ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ๕ คะแนน |
| ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ๔ คะแนน |
| ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ๓ คะแนน |
| ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ลำดับที่ ๑ (๓ คะแนน) | ๔ คะแนน |
| ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ลำดับที่ ๒ (๒ คะแนน) | ๓ คะแนน |
| ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ลำดับที่ ๓ (๑ คะแนน) | ๒ คะแนน |

๔. กำหนดพี่เลี้ยง ๑ คน ควรมีน้องเลี้ยงไม่เกิน ๒ คน และต้องนัดพบปะพูดคุยกันอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง

ซึ่งผู้ที่จะเป็น Mentor ได้นั้นต้องผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถของการเป็นพี่เลี้ยง ๓ ด้าน คือ

- ๑) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ๒) ความสามารถในการเปิดเผยตนเอง
- ๓) ความสามารถในการมีภาวะผู้นำ

การฝึกปฏิบัติการเป็น Mentor ตามหลักการเป็น Mentor ที่ดี

การฝึกปฏิบัติการเป็น Mentor ตามหลักการเป็น Mentor ที่ดี ดังนี้

➤ จับคู่กันโดยให้คนที่ ๑ พูดเรื่องราวที่อยากพูดให้ฟังและให้คนที่ ๒ นั่งฟังอย่างตั้งใจและห้ามละสายตาจากผู้ที่พูดเป็นเวลา ๑ นาที และให้สลับกันพูด และฟัง ซึ่งผลจากการตั้งใจฟังจะทำให้ Mentor ทราบเรื่องราวของผู้พูดอย่างลึกซึ้ง และจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

➤ จับคู่กันโดยให้คนที่ ๑ พูดเรื่องราวที่อยากพูด และให้คนที่ ๒ นั่งตรงข้ามคนที่ ๑ แต่หันหน้าไปทางอื่น หันหน้าไปทางอื่นและไม่สนใจที่จะฟังเป็นระยะเวลา ๑ นาที และสลับกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งผลจากการฝึกปฏิบัติการดังกล่าวทำให้ทราบว่ากรณีที่ Mentor ไม่ตั้งใจฟังเรื่องราวของ Mentee จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่าง Mentor และ Mentee

➤ จับคู่กันโดยให้คนที่ ๑ และคนที่ ๒ พูดเรื่องราวที่อยากพูดพร้อมกัน โดยไม่มีใครฟังใคร ต่างคนต่างพูด เป็นระยะเวลา ๑ นาที ซึ่งผลจากการฝึกปฏิบัติดังกล่าวทำให้เกิดการขัดความแย้งกันทั้งสองฝ่าย ดังนั้นจึงต้องมีกฎของ Mentor คือ ห้ามเถียงกับ Mentee และให้เกียรติซึ่งกันและกัน (โสภณ ภูเก้าล้วน, ๒๕๖๒)





ประเด็นสำคัญ

๑. การเลือกพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี ต้องเริ่มจากความสมัครใจ ไม่เกิดจากการบังคับโดยตำแหน่ง เพราะหากพี่เลี้ยงเต็มใจที่จะทำหน้าที่จะทำให้การถ่ายทอดและสอนงานราบรื่น มีประสิทธิภาพขึ้นได้

๒. พี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี ต้องรู้จักรับฟังด้วย ไม่ใช่เอาตนเองเป็นใหญ่ เพียงฝ่ายเดียว ต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับการเสนอแนะของผู้อื่นได้ ใจเย็นในการแนะนำและตัดสินใจเลือกทางออกที่เหมาะสมที่สุด

๓. คุณสมบัติสำคัญที่สุดของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) นั่นก็คือต้องมีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในงานที่ทำ ตลอดจนมีทักษะชำนาญการที่ดีเยี่ยม เพราะนอกจากจะสอนงานน้องเลี้ยงแล้ว ยังต้องเตรียมตัวในการตอบข้อซักถาม รวมถึงเตรียมตัวแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วย

๔. กุญแจสำคัญของการที่จะสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program) ให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพก็คือการสร้างความประทับใจระหว่างกัน ซึ่งนอกจากจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระยะยาวแล้ว ยังสร้างความทรงจำที่ดี และช่วยปลูกฝังคุณลักษณะในการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีที่จะนำไปใช้ในอนาคตได้ รวมถึงสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กรได้ในที่สุด (ธาดา ราชกิจ, ๒๕๖๒)





บทที่ 5

วิธีดำเนินการนำ
MENTORING PROGRAM
สู่การปฏิบัติ

กระบวนการนำ Mentoring program มาใช้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินกิจกรรมขององค์กรด้วย มาเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตการพัฒนาเพราะการที่โปรแกรมที่เลี้ยงจะฝังลึกในองค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจที่เกื้อกูลต่อกันและกัน (เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณกุล, ๒๕๕๘) การเริ่มนำ Mentoring program มาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมองภาพรวมของโปรแกรมที่เลี้ยงทั้งภาพให้ออกว่ามีขั้นตอนและกระบวนการอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนการนำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิด Mentoring culture ต่อไป



วิธีดำเนินการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร

การดำเนินงาน Mentoring program ในองค์กร ควรมีการวางแผนและเตรียมการที่ดี ประกอบกับจะต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มงานหลักในการขับเคลื่อน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นกลุ่มพัฒนาองค์กรหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นตัวกลางในการสื่อสารแนวคิดการสอนงานหรือการพัฒนา Mentoring program ให้ผู้บริหารองค์กรได้รับทราบ และผลักดันให้เกิดกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางเล่มนี้จะขอยกตัวอย่างกระบวนการดำเนินงานพัฒนา Mentoring program ในองค์กร ดังนี้

ขั้นเตรียมการ

๑. กลุ่มพัฒนาองค์กร ควรศึกษาแนวคิดหรือแนวทางการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร ให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปสื่อสารแก่ผู้บริหารองค์กร

๒. เมื่อผู้บริหารเห็นชอบต่อแนวคิดการพัฒนาแล้ว กลุ่มพัฒนาองค์กรควรมีการสื่อสารแนวคิดและหลักการพัฒนา Mentoring program ให้แก่กลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์กรได้รับทราบ รวมทั้งร่วมพัฒนากลไกการขับเคลื่อนงาน Mentoring program ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติ เช่น การจัดทำคำสั่งคณะกรรมการ

๓. เมื่อมีคณะกรรมการหรือคณะทำงานในองค์กรแล้ว ควรร่วมกันพัฒนาแนวทางการดำเนินงานพัฒนา Mentoring program ซึ่งได้แก่

๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

๓.๒ การสร้างกรอบแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๓.๓ การสร้างกลไกเพื่อควบคุมกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการนี้อาจเป็นการสร้างเครื่องมือติดตาม ประเมินผล ร่วมด้วย

ขั้นตอนดำเนินงาน

๑. กลุ่มพัฒนาองค์กร ร่วมกับคณะกรรมการของหน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

๑.๑ วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานซึ่งกระบวนการนี้เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดบทบาท ภารกิจ หน้าที่ที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

๑.๒ จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) (ดังกระบวนการในบทที่ ๒) เพื่อทราบบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็น Mentor รวมทั้งวิเคราะห์ผู้ทำหน้าที่เป็น Super Mentor

๑.๓ การสร้างหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือก และการจับคู่ ระหว่าง Mentor – Mentee

๒. เมื่อได้กลุ่มเป้าหมายการพัฒนา คือ Mentor และ Mentee กลุ่มพัฒนาองค์กรควรดำเนินการชี้แจงแนวคิด กรอบการพัฒนา Mentoring program ในองค์กรแก่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้

เรื่อง Mentoring program แก่ Mentor – Mentee ซึ่งหน่วยงานบางแห่งสามารถเชิญ Super Mentor เข้าร่วมพัฒนาด้วย

สำหรับตัวอย่างองค์ความรู้ที่ควรพัฒนา เช่น หลักการเป็น Mentor ที่ดี, บทบาทหน้าที่ของ Mentee ต่อการพัฒนา, วิธีการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้าย/ ประเด็นถ่ายทอด (Subject matter)/ Small success และ KPI เป็นต้น

๓. กลุ่มพัฒนาองค์กรจัดส่งแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง (ตามภาคผนวก) ให้แก่ Mentor เพื่อกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของการสอนงานจัดทำประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter) เป้าหมายรายไตรมาสหรือเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาระยะสั้นรอบ ๓, ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน (Small Success) รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัด (KPI) (ตั้งกระบวนการในบทที่ ๓)

๔. Mentor – Mentee ดำเนินการพัฒนาตามสิ่งที่กำหนดไว้ในข้อที่ ๓ โดยมี Super Mentor เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ Mentor เป็นระยะๆ ซึ่งในระหว่างการพัฒนาฯ Mentor จะต้องดำเนินการเก็บผลการประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) อย่างต่อเนื่องและควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ขั้นการประเมินผล

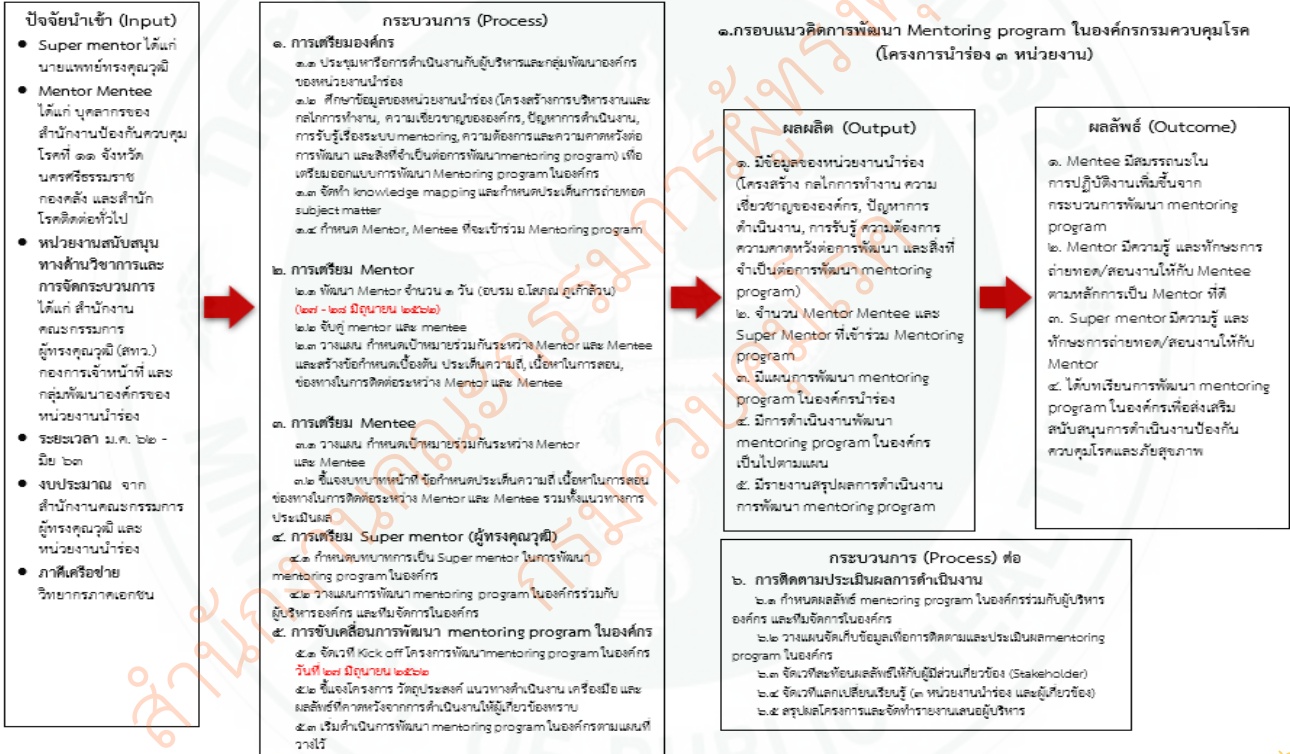
๑. กลุ่มพัฒนาองค์กร เป็นผู้ประเมินผลภาพรวมของโครงการเป็นระยะๆ เช่น รอบ ๓ ๖ ๙ และ ๑๒ เดือน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการที่ยังไม่ถูกต้องให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๒. เมื่อสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร กลุ่มพัฒนาองค์กรร่วมกับคณะกรรมการของหน่วยงาน ควรดำเนินการประเมินผลภาพรวมขององค์กร และคืนข้อมูลให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่อไป

๓. กลุ่มพัฒนาองค์กรสรุปผลโครงการและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร



ตัวอย่างกรอบแนวคิดการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร



แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร

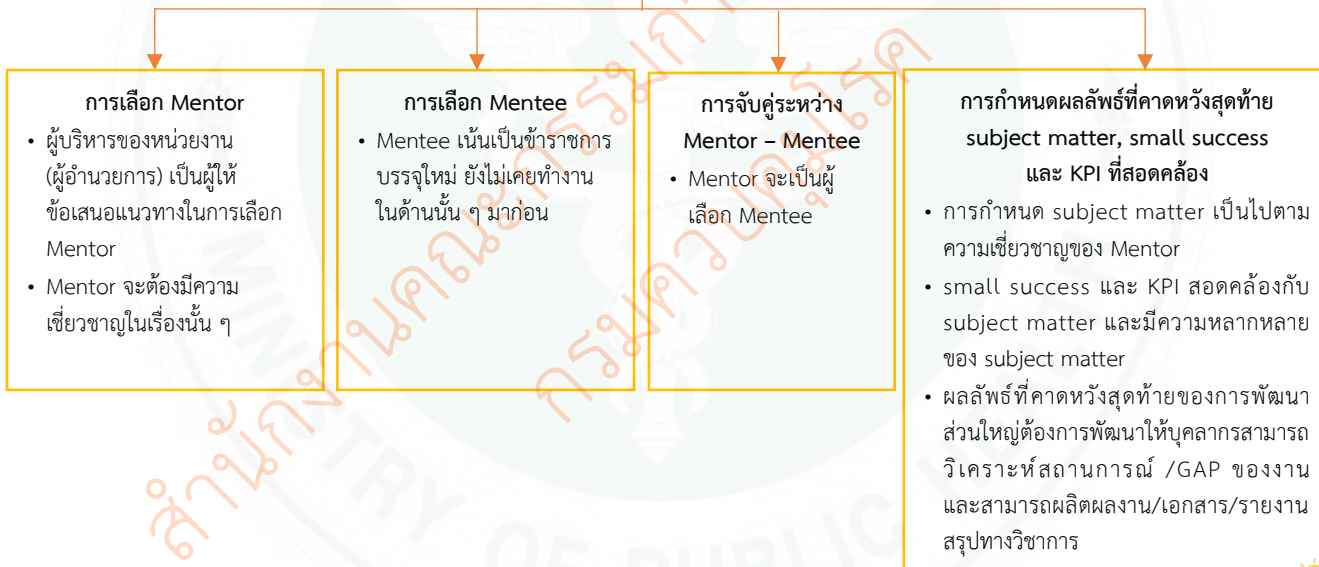
สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



ตัวอย่างกระบวนการพัฒนา Mentoring program

กรณีศึกษา : กองโรคติดต่อทั่วไป

กระบวนการพัฒนา ของกองโรคติดต่อทั่วไป



แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



ตัวอย่างกระบวนการพัฒนา Mentoring program

กรณีศึกษา : กองบริหารการคลัง





ตัวอย่างกระบวนการพัฒนา Mentoring program

กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๑ นครศรีธรรมราช

กระบวนการพัฒนา
ของ สคร. ๑๑ นครศรีธรรมราช

การเลือก Mentor

- ผู้บริหารของหน่วยงาน (ผู้อำนวยการ) เป็นผู้เสนอชื่อ Mentor (ตามลักษณะงานของ สคร.) ภายใต้คำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

การเลือก Mentee

- ผู้บริหารของหน่วยงานร่วมกับ Mentor เป็นผู้คัดเลือก Mentee (ตามลักษณะงานของ Mentor ที่ต้องการถ่ายทอดประสบการณ์)
- Mentee ที่ได้รับคัดเลือกจะเป็นผู้ที่ถูกวางแผนการพัฒนาให้เป็น PM โรค จำนวน ๖ คนและพัฒนาเป็นหัวหน้าทีมดำเนินงานเชิงรุก จำนวน ๑ คน

การจับคู่ระหว่าง Mentor – Mentee

- เกิดจากคณะกรรมการบริหารวางแผนเตรียมการจัดบุคลากรลงกลุ่มงาน ในปี ๒๕๖๓

การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้าย subject matter, small success และ KPI ที่สอดคล้อง

- ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายของการพัฒนา คือ การสร้าง PM และพัฒนาหัวหน้าทีมดำเนินงานเชิงรุก
- หลักการตั้ง small success ดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้
 - รอบ ๓ เดือน มีความรู้และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ตามหลัก ๖ epidemiology question ได้
 - รอบ ๖ เดือน สามารถวางแผนกลยุทธ์หรือวางแผนงานอื่นๆ ได้
 - รอบ ๙ เดือน สามารถดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผลเครือข่ายได้
 - รอบ ๑๒ เดือน สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้



บทที่ 6

ตัวอย่างของ
การกำหนดเป้าหมาย
และ KPI
ตาม SUBJECT MATTER



ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เป็นเครื่องชี้ทิศทาง เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าของการทำงาน ซึ่ง Hilger & Hans (๑๙๙๔) นิยามเป้าหมายไว้ว่า เป็นถ้อยแถลงหรือข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาที่สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการทำงานต่างๆ ให้สำเร็จที่เรียกว่างานสำเร็จตามเป้าหมาย (นฤมล สุนสวัสดิ์, ๒๕๕๘)



ความหมายของตัวชี้วัด (KPI)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (มหาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๓)



การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี

การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี ต้องมีลักษณะ SMART คือ ย่อมาจาก Specific, Measurable, Achievable, Realistic และ Time bound ซึ่งในเบื้องต้น หลัก SMART ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี คือ การตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน สมเหตุสมผล วัดได้ และมีกรอบเวลาชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังรูปภาพที่ ๓

รูปภาพที่ ๓ แสดงลักษณะที่ดี ของการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

- S Specific**
ชัดเจน เป้าหมายที่ดีต้องถูกกำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่คลุมเครือ รู้ว่าต้องการอะไร และจะบรรลุเป้าหมายตอนไหน
- M Measurable**
วัดผลได้ เป้าหมายที่ดีต้องวัดผลเป็นตัวเลขหรือตัวเงินได้อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้เห็นระยะทางของความก้าวหน้า และรู้ว่าใกล้จะถึงเป้าหมายแล้วหรือยัง
- A Achievable**
ทำสำเร็จได้ เป้าหมายที่ดีต้องสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ รู้ว่าต้องทำอะไร และมีความรับผิดชอบในการทำให้สำเร็จ
- R Realistic**
เป็นไปได้ เป้าหมายที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ สมเหตุสมผล สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตเรา
- T Time Bound**
มีกรอบเวลาที่แน่ชัด รู้ว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ เป้าหมายระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ระยะกลาง (1 - 10 ปี) และระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

ที่มา : https://www.set.or.th/set/financialplanning/lifeevent.do?name=wealth_lifegoals&innerMenuId=๑



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

๑. กองโรคติดต่อทั่วไป

๑.๑ แผนและผลลัพธ์การดำเนินงานระหว่างคู่ Mentor – Mentee

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|------------------------|-----------------------------------|--|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๑ | นพ.โสภณ เอี่ยมศิริถาวร | น.ส.ณิรินทร์ ทิพย์ ชัยพรหม เชี่ยว | Mentee สามารถเขียน บทความวิชาการ เกี่ยวกับ เครือข่าย ควบคุมโรค ติดต่อนระหว่าง ประเทศและ โรคติดต่ออุบัติ ใหม่ | เครือข่ายควบคุม โรคติดต่อระหว่าง ประเทศและ โรคติดต่ออุบัติใหม่ | - สามารถจัดทำ Concept Proposal เกี่ยวกับการ พัฒนาด่าน ควบคุม โรคติดต่อ ระหว่างประเทศ ได้ | - จัดเตรียม เอกสาร ประกอบการ บรรยาย (ppt) ได้ (ไปร่วมการ บรรยายกับ Mentor) - Competency ได้รับการ พัฒนา ด้วย กลไกหมุนเวียน งาน | - สามารถเขียน บทความวิชาการ ได้ (๑เรื่อง) - สามารถสอน หรือบรรยายใน สถาบัน/ หน่วยงาน/เวที วิชาการได้ (๑ เรื่อง) | - สามารถเขียน บทความวิชาการ เพื่อนำเสนอ ผลงานวิชาการใน เวทีประชุม วิชาการ | - ติดตาม ความก้าวหน้า ทุกสัปดาห์ - มีผลงาน วิชาการ ๑ เรื่อง |
| ๒ | นางเกษรา ญาณเวทย์สกุล | น.ส.ณัฐริษา หงษ์สามสิบหก | Mentee สามารถเขียน แผนงานการ แก้ไขปัญหา โรคติดต่อในพื้นที่ได้ | เทคนิค/ วิธีการ พัฒนาแผนงาน โครงการแก้ปัญหา โรคติดต่อในพื้นที่ | วิเคราะห์ Gap และข้อเป่าพื้นที่ เสี่ยง | - วิเคราะห์กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในพื้นที่ - วางแผนลง พื้นที่ - ร่วมลงพื้นที่/ เข้าร่วมประชุม อย่างน้อย ๑ แห่ง | รายงานสรุปผล การติดตาม/ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงานใน พื้นที่ | - มีแผนงาน/ โครงการ แก้ปัญหา โรคติดต่อในพื้นที่ โดยความร่วมมือ กับเครือข่าย - จัดทำขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Workflow) และ นำเสนอภายใน หน่วยงาน | - ติดตาม ความก้าวหน้า ทุกสัปดาห์ |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|---------------------|----------------------------|--|---|---|--|--|--|---|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๓ | นางอรนารถ วัฒนวงษ์ | น.ส.จตุติกาญจน์ ภูเก้าถ้วน | Mentee สามารถออกแบบเนื้อหาสำหรับผลิตสื่อ เสริมสร้างความรู้ด้าน สุขภาพเกี่ยวกับโรคพยาธิใบไม้ ดับและมะเร็งท่อน้ำดี | การสร้างความรู้รอบรู้ด้านสุขภาพเกี่ยวกับโรคพยาธิใบไม้ดับและมะเร็งท่อน้ำดี | - ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับโรคพยาธิใบไม้ ดับและมะเร็งท่อน้ำดี - ออกแบบเนื้อหาสำหรับผลิตสื่อ เสริมสร้างความรู้ด้าน สุขภาพใน รูปแบบสื่อ เคลื่อนไหว เช่น Clip VDO | นำสื่อที่ผลิตขึ้น ไปใช้ในพื้นที่นำร่อง ได้แก่ โรงเรียน ๑ แห่ง และชุมชน ๑ แห่ง ที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยง ๒๙ จังหวัด ซึ่งมี ความชุกโรค หนอนพยาธิ มากกว่า ๑๐% ขึ้นไป | ติดตามความก้าวหน้าในพื้นที่นำร่อง | - ประเมินการรับรู/ พฤติกรรมของ กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่นำร่อง - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล - เขียนบทคัดย่อ และนำเสนอในเวทีประชุมวิชาการ กระทรวงฯ | - ติดตามความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ - มีผลงานวิชาการ ๑ เรื่อง |
| ๔ | นายปรัชชาพล บึงผลพล | น.ส.กานา คุณความเชื่อ | Mentee มีความรู้ในการดำเนินการคัดกรองเชิงรุกได้ | การคัดกรองผู้เดินทางระหว่างประเทศ | มีความรู้พื้นฐานในการคัดกรองผู้เดินทางระหว่างประเทศ | วางแผน จัดรูปแบบ วิธีการ ดำเนินการคัดกรองเชิงรุกได้ | สามารถดำเนินการคัดกรองผู้เดินทางเชิงรุกได้ | จัดทำแนวทางการคัดกรอง/ ควบคุมโรคเชิงรุก | - ติดตามความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ - สังเกต จาก การปฏิบัติงานจริง - ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|-------------------------|-----------------------|--|---|--|--|--|--|--------------------------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๕ | นางวิรฉกรรณ แก้วสมบูรณ์ | น.ส.กนกลักษณ์ บุญอยู่ | จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องตามแนวทางที่กรมฯ กำหนด | การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการของกองโรคติดต่อทั่วไป | - เรียนรู้ด้วยตนเอง/อบรมพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ - ศึกษาทบทวนข้อมูลแผนปฏิบัติราชการของกองโรคติดต่อทั่วไป | - วิเคราะห์ GAP ของแผนปฏิบัติราชการของกองโรคติดต่อทั่วไป | - รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ GAP ของแผนปฏิบัติราชการ | - จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องตามแนวทางที่กรมฯ กำหนด | - ติดตามความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

๒. กองบริหารการคลัง

๒.๑ แผนและผลลัพธ์การดำเนินงานระหว่างคู่ Mentor – Mentee

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่สุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|-----------------------|---------------------------------------|---|--|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๑ | น.ส.วนิดา สารอุป | ๑.น.ส.อนงค์ ฉ่ำชื่น ๒.นายเล็ก คำมา | สามารถจัดทำและบันทึกข้อมูล ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำในระบบ ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำในระบบจ่ายตรงเงินเดือนได้ | การจัดทำและบันทึกข้อมูล ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำในระบบจ่ายตรงเงินเดือน | สามารถตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากหน่วยงานก่อนนั้นเข้าระบบจ่ายตรงเงินเดือน เช่น รายงานตรวจสอบจากบัญชีถือจ่าย , คำสั่งต่างๆ,หนังสือแนบ , หนี้ทั่วไป , ข้อมูล กบข กสจ , กยศ | สามารถประมวลผลเงินเดือนและเงินเดือนและสามารถนำข้อมูลเข้าระบบได้พร้อมตัวสอบความถูกต้องของเงินเดือน | สามารถนำข้อมูลเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำเข้าระบบกรมบัญชีกลาง | นำส่งภาษี ภ.ง.ด. ๑ ก พิเศษ พร้อมออกหนังสือรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่าย | Check list |
| ๒ | นายภควัฒน์ กลั่นปรีชา | น.ส.อภิญญา สงวนสิน | สามารถบริหารจัดการงบประมาณ เช่น โอนเงินจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในระบบ GFMS | การบริหารจัดการงบประมาณ | ๑. สามารถแยกรหัสงบประมาณ/ศูนย์ต้นทุน และรหัสจังหวัดที่ใช้ในการโอนเงินได้ ๒. สามารถจัดทำหนังสือเสนอ ผอ. กองบริหารการคลังลงนามในหนังสือถึงหน่วยงาน กรณีที่กรมอนุมัติแล้ว และทำหนังสือเสนอกรมอนุมัติ พร้อมลงนาม | เรียนรู้ระบบ GFMS และสามารถเข้าระบบ GFMS พร้อมทั้งโอนเงินงบประมาณในระบบได้ เช่น การโอนเงินงบประมาณปกติ การโอนเงินงบกระตุ้นเศรษฐกิจ การโอนเปลี่ยนแปลงการ | สามารถเรียกรายงานเงินงบประมาณจากระบบ GFMS และจัดทำสรุปรายงานประจำเดือนได้อย่างถูกต้อง | ตรวจสอบเงินงบประมาณจากรายงานในระบบ GFMS กับทะเบียนคุมเงินเพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำรายงาน | Check list |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่สุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|---------------------------|-------------------------|--|---|---|---|---|--|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | ในหนังสือถึงหน่วยงานกรณีที่ยังไม่อนุมัติ | โอนเงินให้ส่วนราชการอื่นเบิกแทน เป็นต้น | | | |
| ๓ | น.ส.สมคิด ตั้งภูวดลศาสตร์ | น.ส.สิริลักษณ์ อ่อนน้อย | สามารถจัดซื้อจัดจ้าง วิธีเฉพาะเจาะจง ตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (๓) วรรคหนึ่ง (๒) (๓) วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเกินอำนาจหน่วยงานได้ | การจัดซื้อจัดจ้างวิธีเฉพาะเจาะจง ตามมาตรา ๕๖ วรรคหนึ่ง (๒) (๓) วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเกินอำนาจหน่วยงาน | ๑. ตรวจสอบความถูกต้องของโครงการที่จะจัดหาและวิธีการจัดห่าว่าเป็นไปตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. ๒๕๖๐ วิธีการใด เช่น วิธีเฉพาะเจาะจง ต้องดูอย่างไร และทำได้อย่างไร ๒. การเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้าง ๒.๑ ตรวจสอบแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่หน่วยงาน/กลุ่มงานส่งมาว่าครบถ้วนตามระเบียบที่สตอ ๑๑ หรือไม่ ๒.๒ ทำแผนตามข้อ ๒.๑ เสนอผู้มีอำนาจ | สามารถดำเนินการการจัดทำราคาากลางและจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่างขอบเขตของงานพร้อมหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ๑. จัดทำบันทึกเชิญประชุมคณะกรรมการ ๒. คณะกรรมการกำหนดราคา กลางและจัดทำรายละเอียด | สามารถดำเนินการจัดทำรายงานขอจ้างตามระเบียบข้อ ๒๒ ๑. จัดทำรายงานขอจ้างผ่านระบบ e-GP พร้อมเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดโดยวิธีเฉพาะเจาะจงและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุตามรายชื่อที่หน่วยงานแจ้งจัดพิมพ์เอกสาร | สามารถดำเนินการ ๑. จัดทำหนังสือเชิญชวนตามระเบียบฯ ข้อ ๑๙ โดยอนุโลม ๑.๑ คณะกรรมการจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงจัดทำหนังสือเชิญชวน บันทึกรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกเลขที่วันที่หนังสือเชิญชวนผ่านระบบ e-GP พร้อมจัดพิมพ์ผ่านเอกสารจากระบบให้ประธานกรรมการลงนาม | Check list |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|--------|--------|-------------------------------------|---|---|--|--|----------|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | อนุมัติเผยแพร่แผนจัดซื้อจัดจ้าง โดยจะต้องจัดทำเอกสารขออนุมัติประกาศและประกาศเผยแพร่แผนจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (E-GP) ของกรมบัญชีกลาง พร้อมแต่งตั้งผู้กำหนดราคากลาง/ คณะกรรมการกำหนดราคากลางและจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะชื่อ/ จ้าง ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ ๒.๓ เมื่อแผนจัดซื้อจัดจ้างได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจแล้ว แจ้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างฯ ในระบบ E-GP ทันที | คุณลักษณะเฉพาะหรือร่างขอบเขตของงาน คำเนิการประชุมเพื่อจัดทำราคากลาง และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่างขอบเขตของงาน หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ ๓. คณะกรรมการฯ รายงานผลการจัดทำราคากลางและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่างขอบเขตของงานแนบตารางราคากลางตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลาง | (๑) และ (๒) จากระบบ e-GP นำเสนอกรมฯ ๒. กรมฯ ให้ความเห็นชอบรายงาน และอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อ ๑ ๓. บันทึกเลขที่วันที่ที่กรมฯ เห็นชอบรายงานขอจ้าง ลงในระบบ e-GP | และจัดส่งให้ผู้รับจ้าง ๑.๒ ผู้รับจ้างยื่นเอกสารและใบเสนอราคาตามวันเวลาที่กำหนดในหนังสือเชิญชวน ๑.๓ ตรวจสอบเอกสาร พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการพิจารณาเสนอกรมผ่านกองบริหารการคลัง ๑.๔ บันทึกการเสนอราคาและยืนยันผู้ชนะ จัดทำขออนุมัติสั่งซื้อจ้างพร้อมจัดทำร่างประกาศผู้ชนะ ในระบบ e-GP และจัดพิมพ์เอกสารจากระบบ พร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งผู้รับจ้างเพื่อนำเสนอกรมฯ | | |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|--------|--------|-------------------------------------|-----------------------------|---|---|---------|----------|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | ๒.๕ จัดทำบันทึกสิ่งเรื่องคืนหน่วยงาน/กลุ่มงาน เพื่อแจ้งผู้กำหนดราคากลาง/คณะกรรมการกำหนดราคากลาง เพื่อจัดทำราคากลางและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะข้อ/จ้าง | รายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่างของงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ เสนอกรมผ่านกองบริหารการคลัง ๕. ดำเนินการจัดทำขออนุมัติราคากลางและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่างขอบเขตของงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ เสนอกรมฯ ขออนุมัติราคากลางและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหรือร่าง | | | |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหาประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|--------|--------|-------------------------------------|----------------------------|---------------|--|---------|--|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | | ร่างขอบเขตของงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ | | <p>ปีงบประมาณ ๒๐๑๖ ของกองบริหารการคลัง</p> <p>๒. ทำสัญญา</p> <p>๒.๑ ตรวจสอบข้อมูลหลักผู้ขาย (กรณีจ่ายตรง)</p> <p>ติดต่อผู้รับจ้างเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ</p> <p>ประกอบการจัดทำร่างสัญญา</p> <p>๒.๒ จัดทำร่างสัญญาส่งศูนย์กฎหมายตรวจสอบร่างสัญญา</p> <p>๒.๓ ร่างสัญญาตามข้อ ๒.๒ ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว</p> <p>ส่งคืนกองบริหารการคลัง</p> <p>๓. การลงนามในสัญญา</p> <p>๓.๑ นัดผู้รับจ้างมาทำสัญญา</p> | |

แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร 

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|--------|--------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------|---------|--|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | | | | ๓.๒ จัดทำหนังสือแจ้งผู้รับจ้างพร้อมนำเอกสารการทำสัญญา เช่น หนังสือมอบอำนาจ สำนเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้มอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจหลักประกันสัญญา เป็นต้น มามอบให้เจ้าหน้าที่ทำสัญญา ๓.๓ ผู้รับจ้างเตรียมหลักประกันสัญญา พร้อมเตรียมเอกสารตามข้อ ๓.๒ มามอบให้เจ้าหน้าที่ทำสัญญา ๓.๔ ผู้รับจ้างมาลงนามในสัญญาพร้อมนำเอกสารตามข้อ ๓.๓ มามอบให้เจ้าหน้าที่ทำสัญญา | |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|----------------------|---------------------------|---|--|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | | | | ๓.๕ ผู้รับจ้างนำสัญญาตามข้อ ๓.๔ เพื่อไปติดตราสารที่สรรพากรก่อนและนำเอกสารดังกล่าวส่งคืนเจ้าหน้าที่ทำสัญญา ๓.๖ เสนอกรมฯ ลงนามในสัญญา | |
| ๔ | นางปิยะภาเหมือนสะอาด | น.ส.จันฉิมภรณ์ทรงฤทธิ์ศรี | สามารถตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางที่เบิกจ่ายผ่านกองคลังได้ | ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางที่เบิกจ่ายผ่านกองคลัง | สามารถตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารส่วนราชการ เช่น ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมราชการ ประกอบด้วยการบริหารส่วนราชการ เช่น ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมราชการ | สามารถตรวจสอบตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการเดินทางภายในประเทศ/เดินทางต่างประเทศ เช่น การเดินทางไปราชการในประเทศ ประกอบด้วย ๑. ขออนุมัติเดินทางไปราชการ ๒. ตรวจสอบชุดรายงานเดินทาง | สามารถตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ | สามารถตรวจเอกสารเบิกจ่ายได้ถูกต้องในทุกระเบียบพร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษา/แนะนำให้กับสำนักที่รับผิดชอบได้ | Check list |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่สุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|---------------------------|-----------------|--|--|--|---|----------------------------------|---|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| | | | | | ๑. ขออนุมัติจัดประชุม ๒. วาระการประชุม ๓. หนังสือเชิญประชุม/รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม ๔. ใบเสร็จค่าอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่ม ๕. อนุมัติเบิกจ่าย/ส่งใบสำคัญเบิกกองคลัง | สามารถคำนวณเบี้ยเลี้ยงได้ถูกต้อง ๓. ตรวจสอบเอกสารประกอบการเดินทางโดยเครื่องบิน/รถโดยสาร หรือรถยนต์ส่วนตัว/รถยนต์ราชการได้ถูกต้อง | | | |
| ๕ | น.ส.สุภาวรัช เนื่องชั้นชา | นางอรพรรณ นฤภัย | สามารถตรวจสอบกระทบบยอดและจัดทำงบทดลองประจำเดือนได้ | การตรวจสอบกระทบบยอดและจัดทำงบทดลองประจำเดือน | - สามารถเรียกรายงานงบทดลองในระบบ GFMS ได้ - ตรวจสอบรายการที่ผิดพลาดบัญชี | - ตรวจสอบกระทบบยอดข้อมูลในระบบ GFMS กับทะเบียนคุมที่เกี่ยวข้องได้ | - สามารถแก้ไขรายการที่ผิดพลาดได้ | - จัดทำงบทดลองตรวจสอบ แก๊ซและนำเสนอรายงานส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน | Check list |



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

๓. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๑ จังหวัดนครราชสีมา

๓.๑ แผนและผลลัพธ์การดำเนินงานระหว่างคู่ Mentor – Mentee

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๑ | พญ.พิมพ์ภา เตชะกมลสุข | ๑. น.ส.นิตยา คงแก้ว ๒. น.ส.วิภาวดี เล็งอื้อ | PM วัคซีน (EPI) | วัคซีน (EPI) | ๑. ความรู้พื้นฐาน วัคซีน ๒. ความรู้พื้นฐาน VPD ๓. วิเคราะห์สถานการณ์ EPI ได้ ๔. Systemic thinking/SWOT Analysis | ปฏิบัติงานใน field VPD ได้ | วางแผนกลยุทธ์ และจัดทำ แผนปฏิบัติงานปี งบ ๒๕๖๕ | ๑. สามารถ ติดตามและ ประเมินผลงาน ควบคุมโรค EPI ๒ สามารถเป็น วิทยากร (บาง เรื่อง) ให้ หน่วยงาน เครือข่ายได้ | ๑ Check list ๒ ทำ Mind map ๓ ผลจากหัวหน้างาน ประเมิน (ทำงาน เป็น) ๔ มีแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานปี งบ ๒๕๖๕ ๕ มีสรุปรายงานการ ติดตามประเมินผล ๖ ประเมินจากผู้เข้า รับการอบรม |
| ๒ | พญ.ศิริลักษณ์ ไทยเจริญ | นางสุกาญดา หมื่นราษฎร์ | PM โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ (STIs) | โรคติดต่อทาง เพศสัมพันธ์ (STIs) | ๑ วิเคราะห์และ จัดทำสถานการณ์ โรค Aids และ STIs ในคลินิก ๒ มีความรู้/ความ เข้าใจมาตรการ RRTR | สามารถวินิจฉัย และรักษาโรค STIs ได้ถูกต้อง ตามแนว ทางการรักษา ได้ร้อยละ ๘๕ | สามารถวินิจฉัย และรักษาโรค STIs ได้ถูกต้อง ตามแนวทางการ รักษา ได้ร้อยละ ๙๐ | สามารถวินิจฉัย และรักษาโรค STIs ได้ถูกต้อง ตามแนวทางการ รักษา ได้มากกว่า ร้อยละ ๙๕ | ๑ รายงาน สถานการณ์โรค AIDs และ STIs ๒ ทบทวนความถูก ต้องการตรวจวินิจฉัย และรักษาจากเวช ระเบียนผู้มารับ บริการโรค |


แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล | |
|-------|-------------------|---------------------|--|--------------------------------|--|---|--|--|--|-------------------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | | |
| | | | | | ๓ มีความรู้ลักษณะทางคลินิกและแนวทางการรักษาโรค STIs ๔ มีความรู้เรื่องการส่งตรวจทางห้องปฏิบัติการ | | | | | STIs ในช่วงเวลาที่กำหนด |
| ๓ | นางมองศรี สืบท้อม | นายนราศักดิ์ บ่อหนา | สามารถเป็นหัวหน้าทีมเยี่ยมแหล่งแพร่ได้ | โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ (STIs) | ๑ ทราบวิธีการกระบวนกรดำเนินงานเชิงรุก ๒ วิเคราะห์และจัดทำสถานการณ์โรค AIDS และ STIs ของกลุ่มประชากรหลัก (MSM, FSW, วัยรุ่น และอื่นๆ) ๓ มีความรู้/ความเข้าใจมาตรการ RRTR ๔ มีความรู้/ความเข้าใจ โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ (STIs), | ๑ สามารถทำ Mapping ในพื้นที่เขตเทศบาลเมืองนครศรี ๒ สามารถวางแผนการสำรวจการเยี่ยมสถานบริการ จุดรวมตัว ๓.สามารถให้ความรู้ด้านโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ (STIs), AIDS, | ๑. update data/ mapping/การเยี่ยมในlog book ให้เป็นปัจจุบัน ๒. สามารถเยี่ยมแหล่ง/จุดรวมตัวให้มีความครอบคลุมมากขึ้น ๓.สามารถให้ความรู้ด้านโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ (STIs), AIDS, อนามัย | ๑.สามารถวางแผน จัดรูปแบบรูปแบบวิธีการดำเนินงานเชิงรุกได้ ๒.สามารถนำทีมการดำเนินงานเชิงรุกได้ | ๑.สังเกต จากการปฏิบัติงานจริง ๒. ทดสอบความเข้าใจ ๓. ประเมินจากผล การปฏิบัติงาน | |

แนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร 

สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค



- กฤษณะ วุฒิพันธุ์ชัย และอรพรรณ คงมาลัย. (๒๕๖๑). แผนที่ความรู้เพื่อการสร้างโมบายแอปพลิเคชันสำหรับเกษตรกร. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. ๑๔(๒), ๒๗๓-๘๓
- เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล. (๒๕๕๘). รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. ๑๐(๑), ๑๒๕-๓๗
- เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. (๒๕๕๘). การพัฒนาการกระบวนการเสริมสมรรถภาพการชี้แนะของนักวิชาการพี่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ชวัลกร แก้วแกมทอง. (๒๕๖๐). การจัดการความรู้ในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรกล
- ธนรัฐวิสต์ วงศ์ทิมารัตน์. (๒๕๖๑) การจัดทำแผนผังองค์ความรู้และรายงานการจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ค้นจาก http://kmfda.fda.moph.go.th/KM/Data/manuals_KM_๒๕๖๑.pdf
- ธาดา ราชกิจ. (๒๕๖๒). ๑๐ คุณสมบัติการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี. ค้นจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๐๖๒๘-good-mentor/?fbclid=IwAR๓J๘Qkr๑nXRaIFZep๙FAoBsjKSU๕w-jeEQ_๗FNRp๔TQKgmQfpUF_SoJsVU
- นฤมล สุนสวัสดิ์. (๒๕๕๘). การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน. วารสารสารสนเทศ. ๑๔(๒), ๒๑-๓๖
- บุญเรือน เกิดช่วย. (๒๕๕๘). กระบวนการสร้างระบบสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring). ค้นจาก <http://www.library.coj.go.th>
> EbookInfo > index > load

มหาวิทยาลัยชัยธรรมมาธิดา. (๒๕๕๓) KPI. ค้นจาก https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=๕&kmdb_id=๕&fbclid=IwARoWLhUfMPJ๒qatnrLAAQEESD๒YXHzVZPG-๑Zc๙HajYLxOTCgUPISONks๔๐

ล้นทม จอนจวบทรง และณธกร ธรรมบุญวริศ. (๒๕๖๐). การสร้างทุนมนุษย์ ความรู้ท้องถิ่นในคนรุ่นใหม่: กรณีศึกษาทุนมนุษย์ความรู้ท้องถิ่น เรื่องผักพื้นบ้าน. วารสารธุรกิจปริทัศน์. ๙(๑), ๑๕๙-๑๗๗

วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๘) การวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ค้นจาก http://blog-for-thai-km.blogspot.com/๒๐๐๕/๐๒/blog-post_๐๖.html

วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป) การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร ค้นจาก http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter๑_kc.pdf

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้านครเหนือ. (๒๕๕๘). การจัดการความรู้. ค้นจาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/๒๕๕๘/QANEWS๑๐๘_๒๕๕๘๑๑๑๕.pdf

โสภณ ภูเกล้าล้วน. (๒๕๖๒). การพัฒนาศักยภาพการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ของผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง. ค้นจาก <https://ddc.moph.go.th/osec/news.php?news=๖๙๓๕&deptcode=osec>

สำนักงาน ก.พ.ร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (๒๕๕๘) คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. ค้นจาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km๕๘/km_web/KMplanmanual.pdf

สำนักงานราชบัณฑิต. (ม.ป.ป). ค้นจาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=body-of-knowledge-knowledge-knowledge-management-km>

อูร์ชา สุวานิช. (๒๕๖๐). การจัดการความรู้. ค้นจาก <https://erp.mju.ac.th/articleDetail.aspx?qid=๖๖๙>

Hilger M. & Hans R. (๑๙๙๔). Goal management at work. Burr Ridge : Irwin Professional

Jafari, M., Akhavan, P., Bourouni, A., & Roozbeh, H. A. (๒๐๐๙). A Framework for the selection of knowledge mapping techniques.

Teimourpour, B., Eslami, V., Mohammadi, M., & Padidarfar, M. (๒๐๑๖). A Conceptual Model for the Creation of a Process-Oriented Knowledge Map (POK-Map) and Implementation in an Electric Power Distribution Company. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management, ๑๑, ๑-๑๖.

Wunach M.A. (๑๙๙๔). Mentoring revisited : Making impact on individuals and institutions. New Direction for Teacher and Learning ๕๗(spring) : ๑-๑๓๔

Young, R. (๒๐๑๐). Knowledge management tools and techniques manual. Asian Productivity Organization, ๙๘



ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ ๑ แนวทางการกำหนดเป้าหมาย Small success และ KPI

| ลำดับ | Mentor | Mentee | ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา | เนื้อหา/ประเด็นในการถ่ายทอด | Small success | | | | วิธีประเมินผล |
|-------|--------|--------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------|---------|----------|---------------|
| | | | | | ๓ เดือน | ๖ เดือน | ๙ เดือน | ๑๒ เดือน | |
| ๑ | | | | | | | | | |
| ๒ | | | | | | | | | |
| ๓ | | | | | | | | | |

แบบฟอร์มที่ ๒ แนวทางรายงานผลการพัฒนา Mentoring program รอบ ๓, ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน

| | |
|---|--|
| Super mentor | |
| ความถี่ของ Mentor ในการปรึกษา Super mentor (ต่อเดือน) | |
| Mentor | |
| Mentee | |
| ผลลัพธ์ที่คาดหวังสุดท้ายจากการพัฒนา mentoring program | |
| เนื้อหา/ประเด็นถ่ายทอด (Subject matter) | |

| | |
|---|---|
| เป้าหมายการพัฒนา รอบ.....เดือน (Small success) | |
| KPI รอบ.....เดือน | |
| เครื่องมือ/วิธีเก็บข้อมูล | |
| วิธีการพัฒนาของ Mentor | |
| เกณฑ์การตัดสิน | <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> ดีมาก |
| เป้าหมายการพัฒนา รอบ.....เดือน (Small success) (ถัดไป) | |
| KPI รอบ.....เดือน (ถัดไป) | |

แบบประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor

วัตถุประสงค์ : เพื่อประเมินคุณลักษณะ ของ Mentor ตามหลักการเป็น Mentor ที่ดี

- นियามศัพท์
1. Mentor หมายถึง ผู้สอนงานให้แก่ Mentee ตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter)
 2. การเป็น Mentor ที่ดี หมายถึง Mentor ที่มีคุณลักษณะดังนี้
 - มีความรู้ ความชำนาญจริงในงานหรือตาม Subject matter ที่กำหนดไว้
 - มีกระบวนการสอนแนะนำงานให้แก่ Mentee (Work Instruction and Coaching)
 - มีกระบวนการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน (Counseling and Support)
 - สามารถพัฒนาให้ Mentee ปฏิบัติงานได้เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์ตาม Small Success ที่กำหนดไว้แต่ละไตรมาส รวมทั้งตามผลลัพธ์สุดท้ายของการพัฒนา (โสภณ ภูเกล้าล้วน, ๒๕๖๒)

ผู้ตอบแบบประเมิน Mentee

แบบประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor

ชื่อ – นามสกุล ของ Menteeหน่วยงาน

คำชี้แจง

๑. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับ Mentee เพื่อประเมินคุณลักษณะ ของ Mentor ตามหลักการ Mentor ที่ดี
๒. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

| | |
|---------------------------|---------------------|
| ๕ หมายถึง ระดับมากที่สุด | ๔ หมายถึง ระดับมาก |
| ๓ หมายถึง ระดับปานกลาง | ๒ หมายถึง ระดับน้อย |
| ๑ หมายถึง ระดับน้อยที่สุด | |

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑. ความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (Subject matter) | | | | | |
| ๑.๑ Mentor มีความรู้ ความเชี่ยวชาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด | | | | | |
| ๑.๒ Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee ได้ | | | | | |
| ๒. คุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง | | | | | |
| ๒.๑ Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้ | | | | | |
| ๒.๒ Mentor พบปะกับ Mentee ตามกำหนด | | | | | |
| ๒.๓ Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถามข้อสงสัยได้ | | | | | |

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๒.๔ Mentor พุดคุยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมาย ความคาดหวังผลลัพธ์ บทบาท ความถี่ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และสถานที่พบปะ | | | | | |
| ๒.๕ Mentor พุดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ต่างๆ กับ Mentee ในเนื้อหา/ประเด็นที่กำหนด รวมทั้งแนวทางการติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน (Small Success) | | | | | |
| ๓. คุณลักษณะการสอนแนะนำงาน | | | | | |
| ๓.๑ Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนางานตาม small success รอบ ๓ เดือน | | | | | |
| ๓.๒ Mentor ช่วยให้ Mentee เข้าใจสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน | | | | | |
| ๓.๓ Mentor สอนทักษะการคิด วิเคราะห์ และทักษะที่จำเป็นอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (Subject matter) ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง | | | | | |
| ๓.๔ Mentor เสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (Subject matter) | | | | | |
| ๓.๕ Mentor เปิดโอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง | | | | | |
| ๓.๖ Mentor ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) หรือการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และมีเหตุผล | | | | | |

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๓.๗ Mentor มีความตั้งใจในการพัฒนางานของ Mentee ให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ | | | | | |
| ๔. คุณลักษณะการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน | | | | | |
| ๔.๑ Mentor ใช้เวลากับ Mentee เพื่อขอรับคำปรึกษา | | | | | |
| ๔.๒ Mentor รับฟัง Mentee อย่างตั้งใจ | | | | | |
| ๔.๓ Mentor ให้กำลังใจ Mentee | | | | | |
| ๔.๔ Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee | | | | | |
| ๔.๕ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ | | | | | |
| ๔.๖ Mentor สนับสนุนให้ Mentee สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเอง | | | | | |
| ๔.๗ Mentor สนับสนุนให้ Mentee ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้กลายเป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ | | | | | |
| ๕. คุณลักษณะการประเมินความก้าวหน้า | | | | | |
| ๕.๑ Mentor กำกับดูแลการปฏิบัติงานของ Mentee ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| ๕.๒ Mentor มีการประเมินความรู้ความเข้าใจของ Mentee ในงานที่ปฏิบัติ | | | | | |

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๕.๓ Mentor มีการประเมินทักษะและทัศนคติของ Mentee ต่องานที่ปฏิบัติ | | | | | |
| ๕.๔ Mentor แนะนำให้มีการปรับปรุงแก้ไขงานได้ตามกระบวนการมาตรฐาน | | | | | |

๔. ความถี่ และช่องทางการสอนงานของ Mentor

๔.๑ ความถี่ในการพบปะกับ Mentor ครั้ง/เดือน

๔.๒ ช่องทางการสอนงานของ Mentor (เลือกได้มากกว่า ๑ ข้อ)

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พูดคุยโดยตรง (Face to face) | <input type="checkbox"/> โทรศัพท์ |
| <input type="checkbox"/> Line call | <input type="checkbox"/> Line |
| <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ..... | |

๕. ความคาดหวังของ Mentee ต่อสิ่งที่อยากบรรลุ/อยากเป็น

.....

.....

.....

๖. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ Mentee

.....

.....

.....

แบบประเมินความคิดเห็นของ Mentor ต่อคุณลักษณะของ Mentee

วัตถุประสงค์ : เพื่อประเมินคุณลักษณะ ของ Mentee

นิยามศัพท์ Mentee หมายถึง ผู้ได้รับการสอนงานจาก Mentor ตาม
เนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter)

ผู้ตอบแบบประเมิน Mentor

แบบประเมินความคิดเห็นของ Mentor ต่อคุณลักษณะของ Mentee

ชื่อ - นามสกุล ของ Mentorหน่วยงาน

คำชี้แจง

๑. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับ Mentor ในการประเมินคุณลักษณะของ Mentee
๒. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้
 - ๕ หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
 - ๔ หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก
 - ๓ หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
 - ๒ หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย
 - ๑ หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑. คุณลักษณะของ Mentee | | | | | |
| ๑.๑ Mentee ให้เกียรติ Mentor | | | | | |
| ๑.๒ Mentee มีการเตรียมประเด็นข้อมูลในการพบปะกับ Mentor | | | | | |
| ๑.๓ Mentee มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน | | | | | |
| ๑.๔ Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ | | | | | |
| ๑.๕ Mentee ปฏิบัติตามข้อตกลงกับ Mentor | | | | | |
| ๑.๖ Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ | | | | | |
| ๑.๗ Mentee มีการพบปะ / ติดต่อกับ Mentee ตามที่กำหนด | | | | | |

| ประเด็น | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | ๕ | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑.๘ Mentee ปฏิบัติตามกิจกรรมจนบรรลุ จุดมุ่งหมาย | | | | | |
| ๑.๙ Mentee วางแผนการทำงานเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย | | | | | |
| ๑.๑๐ Mentee มีการอธิบายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor | | | | | |
| ๑.๑๑ Mentee สามารถปฏิบัติงานได้ตาม small success ที่กำหนดไว้ | | | | | |
| ๒. กระบวนการพัฒนา Mentoring program | | | | | |
| ๒.๑ การกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อน การพัฒนา | | | | | |
| ๒.๒ การวิเคราะห์ Subject matter ที่เหมาะสม ต่อคุณลักษณะของ Mentee | | | | | |
| ๒.๓ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ Mentor และ Mentee | | | | | |
| ๒.๔ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่าง Mentor - Mentee | | | | | |
| ๒.๕ การกำหนดแผนการสื่อสารระหว่าง Mentor - Mentee | | | | | |
| ๒.๖ การวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่าง Mentor - Mentee | | | | | |
| ๒.๗ การประเมินและติดตามผลระหว่าง Mentor - Mentee | | | | | |

๔. ความถี่ และช่องทางการสอนงานของ Mentor

๔.๑ ความถี่ในการพบปะกับ Mentor ครั้ง/เดือน

๔.๒ ช่องทางการสอนงานของ Mentor (เลือกได้มากกว่า ๑ ข้อ)

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พูดคุยโดยตรง (Face to face) | <input type="checkbox"/> โทรศัพท์ |
| <input type="checkbox"/> Line call | <input type="checkbox"/> Line |
| <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ..... | |

๕. ความคาดหวังของ Mentor ต่อสิ่งที่อยากบรรลุ/อยากเป็น

.....

.....

.....

๖. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ Mentor

.....

.....

.....

เอกสารประกอบการบรรยายและวีดีโอ
การพัฒนา Mentoring program โดยอาจารย์โสภณ ภูเก้าล้วน

สามารถดาวน์โหลดได้จาก QR code นี้





สำนักงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
กรมควบคุมโรค



02 590 3006



ddcosec@outlook.com



[https://ddc.moph.go/
thsite/office/view/osec](https://ddc.moph.go.th/site/office/view/osec)



88/21 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000